



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV FINANCÍ

INSTITUTE OF FINANCES

PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR: ZALOŽENÍ KOKTEJL BARU

BUSINESS PLAN: ESTABLISHMENT OF THE COCKTAIL BAR

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Zuzana Pastorová

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Tomáš Heralecký, Ph.D.

BRNO 2016

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Pastorová Zuzana

Účetnictví a daně (6202R049)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává bakalářskou práci s názvem:

Podnikatelský záměr: založení koktejl baru

v anglickém jazyce:

Business Plan: Establishment of the Cocktail Bar

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce

Analýza současného stavu

Vlastní návrhy řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

FOTR, Jiří. Podnikatelský plán a investiční rozhodování. 2.přepr. a dopl.vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. 214 s. ISBN 80-7169-812-1.

HISRIC, Robert D. a Michael P. PETERS. Založení a řízení nového podniku. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1996. 501 s. ISBN 80-85865-07-6.

KORÁB, Vojtěch, Mária REŽŇÁKOVÁ a Jiří PETERKA. Podnikatelský plán. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2007. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.

KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. Marketing. 6. vyd. Praha: Grada, c2004. 855 s. ISBN 978-80-247-0513-2.

WUPPERFELD, Udo. Podnikatelský plán pro úspěšný start. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2003. 229 s. ISBN 80-726-1075-9.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Tomáš Heralecký, Ph.D.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2015/2016.

L.S.

prof. Ing. Mária Režňáková, CSc.
Ředitel ústavu

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan fakulty

V Brně, dne 19.8.2016

ABSTRAKT

Bakalářská práce se zabývá zpracováním návrhu podnikatelského záměru pro založení koktejlového baru. Hlavním cílem této bakalářské práce je kompletní zpracování podkladů potřebných k zahájení ekonomické činnosti v gastronomické oblasti, konkrétně ve výrobě a prodeji míchaných alkoholických i nealkoholických nápojů. Teoretická část obsahuje informace potřebné pro zpracování části analytické, která analyzuje současnou situaci, i praktické, v níž jsou popsány činnosti předcházející začátku vykonávání ekonomické činnosti.

ABSTRACT

Bachelor thesis deals with creating of the proposal of the business plan for the establishment of cocktail bar. The main aim of this work is the complete preparation of documents necessary for starting economical activity in gastronomic department, exactly the production and sale of shaken alcoholic and non-alcoholic drinks. The theoretical part includes information necessary for the preparation of the analytical part which analysis current situation and practical part in which are described previous activities to the beginning of doing economical activity.

KLÍČOVÁ SLOVA

Podnikatelský záměr, podnikání, podnikatel, živnost, SLEPT analýza, Porterova analýza pěti sil, SWOT analýza?, marketingový mix, koktejl bar

KEY WORDS

Business plan, business, entrepreneur, trade, SLEPT analysis, Porter's five forces analysis, SWOT analysis, marketing mix, cocktail bar

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE

PASTOROVÁ, Z. Podnikatelský záměr: založení koktejl baru. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2016. 84 s. Vedoucí bakalářské práce Ing. Tomáš Heralecký, Ph.D..

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 30. května 2016

.....

Podpis autora

PODĚKOVÁNÍ

Toto poděkování bych ráda věnovala vedoucímu mé bakalářské práce panu Ing. Tomáši Heraleckému za trpělivost a přínosné rady, díky kterým mohla tato práce vzniknout. Poděkování dále přísluší mému oponentovi Ing. Radimu Poláškov, který byl i přes svou velkou zaneprázdněnost ochoten se mnou spolupracovat. Velký dík samozřejmě patří mé rodině za podporu a také mým známým, kteří jsou rodilými Ghaňany a pomáhali mi zjišťovat potřebné informace.

ÚVOD	9
1. CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ	11
2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	12
2.1. Rozhodnutí podnikat	12
2.2. Základní pojmy	12
2.2.1. Fyzická osoba	12
2.2.2. Právnícká osoba	12
2.2.3. Podnikání	13
2.2.4. Podnikatel	13
2.2.5. Živnost	13
2.2.6. Živnostník	13
2.2.7. Obchodní korporace.....	13
2.2.8. Obchodní firma	13
2.3. Formy podnikání	14
2.3.1. Živnostenské oprávnění	14
Podmínky pro získání oprávnění	14
Druhy živností.....	15
2.3.2. Obchodní korporace.....	16
1.3.2.1. Osobní společnosti.....	17
1.3.2.2. Kapitálové společnosti.....	18
1.3.2.3. Družstvo	18
2.4. Financování podnikatelských záměrů	18
2.4.1. Bankovní úvěry.....	18
2.4.2. Leasing.....	19
2.4.3. Získání investora do vlastního kapitálu	20
2.5. Metody hodnocení investic	21

2.5.1.	Metody hodnocení investic	21
2.5.2.	Parametry vstupující do metod hodnocení investic	22
2.6.	Podnikatelské strategie	23
	Strategická pyramida	23
2.7.	Marketingová strategie	24
2.7.1.	Strategie zaměřená na konkurenci	25
2.7.2.	Strategie tržní expanze	25
2.8.	Marketingový mix	25
2.8.1.	Používání marketingového mixu	25
2.8.2.	Rozšířené pojetí marketingového mixu	27
2.8.3.	Marketingový mix – 4C model	28
2.9.	Rozpočet	28
2.9.1.	Předmět rozpočtů	29
2.9.2.	Členění rozpočtů	29
2.9.3.	Krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé rozpočty	30
2.10.	Kalkulace	32
2.10.1.	Předmět kalkulace	32
2.10.2.	Metody výpočtu nákladů	33
2.11.	Cenová tvorba	33
2.11.1.	Definování ceny	34
2.11.2.	Tvorba cen z hlediska ekonomické teorie	34
2.11.3.	Nákladově orientovaná tvorba cen	35
2.11.4.	Poptávkově a konkurenčně orientovaná tvorba cen	36
2.11.5.	Tvorba cen služeb	36
2.12.	Analýza bodu zvratu	40
2.12.1.	Bod zvratu	40

2.12.2.	Podmínky, které znemožňují dosažení bodu zvratu (a zisku).....	41
2.13.	Riziková analýza	42
2.13.1.	Pojetí rizika	42
2.13.2.	Měření rizika	43
3.	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	45
3.1.	Charakteristika oblasti vybrané pro provozování podnikání	45
3.2.	SLEPT analýza.....	47
3.2.1.	Sociální oblast.....	47
3.2.2.	Legislativní oblast.....	48
3.2.3.	Ekonomická oblast.....	48
3.2.4.	Politická oblast.....	50
3.2.5.	Technologická oblast	50
3.3.	Porterův model pěti sil	51
3.3.1.	Vnitřní konkurence	51
3.3.2.	Nová konkurence	51
3.3.3.	Zpětná integrace v dodavatelském řetězci	52
3.3.4.	Dopředná integrace v odběratelském řetězci	52
3.3.5.	Riziko konkurence substitutů.....	52
3.4.	SWOT analýza	53
4.	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ	54
4.1.	Forma podnikání	54
4.2.	Popis podniku.....	54
4.3.	Provozní plán	55
4.4.	Rozpočet peněžních prostředků a náklady spojené se zahájením podnikání ...	56
4.5.	Zdroje financování podnikatelského záměru	58
4.6.	Vyhodnocení návratnosti investice	59

4.7.	Kalkulace nákladů spojených se zahájením podnikání	60
4.8.	Cenová tvorba	65
4.9.	Analýza bodu zvratu	66
4.10.	Analýza rizik	71
ZÁVĚR		76
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ		78
SEZNAM TABULEK		80
SEZNAM OBRÁZKŮ		81
SEZNAM GRAFŮ		82
SEZNAM SCHÉMAT		83
SEZNAM PŘÍLOH.....		84

ÚVOD

Jako každý člověk mám i já své vysněné životní cíle. Jedním z nich je právě založení koktejlu baru. Začalo to pouhou konzumací míchaných nápojů s přáteli v Brněnských barech, kde jsem zjistila, že tato činnost by mě bavila. Jakmile se naskytla příležitost k oslavě, našla jsem si na internetu návod na přípravu některého z drinků a zkusila jej připravit. Protože se moje sestra pohybuje v gastronomické oblasti, nabídla mi, že pro nás obě zařídí přihlášení do kurzu míchaných nápojů, jakmile dokončíme studium.

V dnešní době má každý mnoho starostí, které mohou způsobit hromadění negativní energie v těle, což vede ke spuštění stresového vypětí. Každý z nás tento nepříjemný stav zná a snaží se mu různými způsoby vyhnout. Abychom tuto negativní energii dostali z těla ven, využíváme odpočinku a relaxace. Někomu stačí pasivní odpočinek doma v obýváku u televizoru, jiní preferují odpočinek aktivní v podobě sportu, práce nebo si zajdou s kamarády posedět do restaurace na dobrý oběd či večeři. V případě, že chuťové buňky nemají náladu na konzumaci potravin, nýbrž tekutin, pak jsou míchané nápoje nejlepším řešením.

Podnik bych ráda založila v africkém státě Ghana ležícím na severozápadě Afriky, konkrétně na pobřeží hlavního města Accra, které se nachází přímo u Atlantického oceánu, a tudíž je lemováno mnoha plážemi. Jednu z těchto pláží jsem si vybrala pro svoji podnikatelskou činnost. Pro svoji krásu a mírumilovnost je právě Ghana oblíbeným turistickým cílem. Na dovolenou se sem sjíždějí lidé z celého světa. Na plážích se nachází většinou stánky s rychlým občerstvením nebo míchanými ovocnými nápoji, ale i několik barů. Kulturní vyžití zde rozhodně nechybí, protože právě na plážích se pořádají různé akce, koncerty a místní oslavy. Tímto počinem bych ráda rozšířila kulturu a zpříjemnila občanům i dalším návštěvníkům život pomocí příjemného prostředí a chutného nápoje.

Práce je rozdělena na tři části, které na sebe navazují a navzájem spolu souvisí.

První část nesoucí název „Teoretická východiska práce“ řeší teoretické poznatky plynoucí ze znalosti základních pojmů, forem podnikání, možnosti financování podnikatelských záměrů, metody hodnocení investic, podnikatelské strategie, se kterými rovněž souvisí strategie marketingová, na níž navazuje použití a různá pojetí marketingového mixu, informace o rozpočtech. Celou část teorie uzavírají kalkulace, cenová tvorba a analýza bodu zvratu.

Jako druhá navazuje „Analýza současného stavu“, v níž jsou uvedeny vybrané typy analýz, vše ke konkrétně vybrané lokalitě. Analýza SLEPT, pomocí níž dokážeme určit faktory ovlivňující běžný provoz, rozhodně nelze vynechat Porterův model pěti sil pro průzkum konkurence, zjištění potencionálních dodavatelů, na jaký typ zákazníků bude bar zaměřen. Analytickou část uzavírá jedna z nejpoužívanějších analýz – SWOT, která slouží k analyzování vnějšího a vnitřního prostředí podniku.

Třetí část, „Vlastní návrhy řešení“, sestává z výběru místa podnikání, dále pak popisuje návrhy řešení obsahující provozní záležitosti: zvolená forma podnikání, název a stručný popis podniku, provoz a personální údaje chodu baru. Na základě skutečných cen trhu vychází odhad nákladů předcházejících zahájení ekonomické činnosti a s tím související výše rozpočtu financí, podrobná kalkulace nákladů spojených se zahájením podnikání. Podle zvoleného způsobu tvorby cen nabízených produktů a jejich následného vyčíslení lze provést další odhady – průměrné náklady a výnosy, které slouží jako podklady pro analýzu bodu zvratu. Poslední část uzavírá analýza rizik s jejich identifikací včetně návrhů řešení, matice rizik a jejich pravděpodobnost a intenzitu.

1. CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Mým cílem zobrazeným v této bakalářské práci je sestavení podnikatelského záměru na založení koktejl baru v městě Accra (Ghana). Koktejl bary jsou v Brně velmi oblíbenými a navštěvovanými podniky. Protože i já sama jsem propadla kouzlu těchto zařízení, ráda bych je zrealizovala tam, kde mají koktejly svůj původ – na pláži. Můj záměr je vytvořit příjemné prostředí plné skvělé atmosféry a hlubokého prožitku z konzumovaných nápojů či lehkých dezertů pro odpočinek, relaxaci, zábavu a konverzaci s přáteli.

V rámci analytické i praktické části bakalářské práce se odráží moje vedlejší cíle, kterými jsou analýza současného stavu s ohledem na místní trh a analýza rizik spojených s ekonomickou činností.

V první části práce převažuje explanace základních pojmů čerpaných z odborné literatury, odborných časopisů, či internetových zdrojů. Posloupnost východisek je seřazena chronologicky v pořadí, v jakém je možno celý návrh řešit. Díky možnosti využití interpretace lze odstranit možné nepřesnosti parafrází.

Jak již vyplývá ze samotného názvu, navazující části náleží metodika analýzy. Zkoumá současnou situaci a predikci budoucnosti. Konkrétně SLEPT analýza, pomocí níž se analyzují faktory ovlivňující běžný provoz, navíc zahrnuje matematické a statistické modely, Porterův model pěti sil, který zajišťuje informovanost o stávající i potencionální konkurenci, stejně jako získání možných dodavatelů a specifikací druhu zákazníků. Příležitosti, hrozby, silné a slabé stránky odhaluje SWOT analýza.

Poslední část, věnovaná praktickým výpočtům a aplikaci teoretických poznatků, se věnuje modelování celého projektu – konkrétně celkovému popisu baru, vybavení baru obchodním majetkem, organizačnímu plánu – a matematickým modelům v podobě rozpočtu peněžních prostředků a podrobné kalkulace odhadů nákladů bezprostředně spojených se zahájením podnikání na základě skutečných cen trhu a nákladově orientovanou cenovou tvorbou. Odhad průměrných nákladů a výnosů je východiskem pro analýzu bodu zvratu. V rámci matematického modelu jsem uplatnila komparaci nabízejících se možností a variant.

2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Tato kapitola zachycuje kroky rozhodnutí stát se podnikatelem, vymezuje základní pojmy z oblasti provozování ekonomické činnosti, popisuje formy podnikání, možnosti financování podnikatelských záměrů, metody hodnocení investic, podnikatelské strategie, marketingové strategie, marketingový mix, druhy a členění rozpočtů, obecné pojetí kalkulací, cenovou tvorbu, analýzu bodu zvratu a rizikovou analýzu.

2.1. Rozhodnutí podnikat

„První krok, kterým je nutno začít, je sebeanalýza osobních vlastností, schopností a možností nezbytných pro úspěšné podnikání. Pokud člověk dospěje k závěru, že se může stát podnikatelem, je nutno najít a definovat výrobek nebo obchodní činnost, službu, či řemeslo, do kterého by se po ověření ekonomické průchodnosti záměru ve zvoleném odvětví pustil“ (Vejdělek, 1997, s. 23, 24).

2.2. Základní pojmy

Ze všeho nejdříve je vhodné uvést alespoň několik základních pojmů z oblasti podnikání, které jsou klíčové pro celkovou orientaci v zákonech.

2.2.1. Fyzická osoba

Od 1. ledna 2014 byl termín fyzická osoba nahrazen termínem člověk.

„Člověk má právní osobnost od narození až do smrti“ (Zákon č. 89/2012 Sb., §23).

2.2.2. Právnícká osoba

„Právnícká osoba má právní osobnost od svého vzniku do svého zániku“ (Zákon č. 89/2012 Sb., §118).

2.2.3. Podnikání

„Podnikáním se rozumí soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku“ (Zákon č. 89/2012 Sb., § 2 odst. 1).

2.2.4. Podnikatel

„Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele“ (Zákon č. 89/2012 Sb., §420 odst. 1).

2.2.5. Živnost

„Živností je soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem“ (Zákon č. 455/1991 Sb., §2).

2.2.6. Živnostník

„Živnost může provozovat fyzická nebo právnická osoba, splní-li podmínky stanovené tímto zákonem“ (Zákon č. 455/1991 Sb., §5 odst. 1).

2.2.7. Obchodní korporace

„Obchodními korporacemi jsou obchodní společnosti a družstva“ (Zákon č. 90/2012 Sb., §1 odst. 1).

2.2.8. Obchodní firma

„Obchodní firma je jméno, pod kterým je podnikatel zapsán do obchodního rejstříku. Podnikatel nesmí mít víc obchodních firem“ (Zákon č. 89/2012 Sb., §423 odst. 1).

2.3. Formy podnikání

Volba právní formy má nesmírný význam pro každou firmu. Jde o podnikatelské rozhodnutí, které bude mít pro vaši firmu dlouhodobé ekonomické, právní a daňové důsledky.

Jestliže se rozhodnete podnikat jako fyzická osoba, můžete podnikat na základě živnostenského oprávnění nebo na základě jiného oprávnění podle zvláštních předpisů.

Chcete-li pracovat jako právnická osoba, můžete založit obchodní korporaci (Wupperfeld, 2003, s. 37, 39).

2.3.1. Živnostenské oprávnění

Jednou z možností vykonávání ekonomické činnosti je volba formy podnikání na základě živnostenského oprávnění, které lze získat u místně příslušného úřadu za předpokladu splnění zákonem stanovených podmínek.

Podmínky pro získání oprávnění

1) u fyzických osob:

- dosažení věku 18 let;
- způsobilost k právním úkonům;
- bezúhonnost;

2) u právnických osob:

- musí všeobecné podmínky předepsané pro fyzické osoby splňovat fyzická osoba, která plní funkci odpovědného zástupce, a odpovědný zástupce, je-li ustanoven

(Wupperfeld, 2003, s. 29).

Druhy živností

Druhy živností zobrazuje následující schéma:

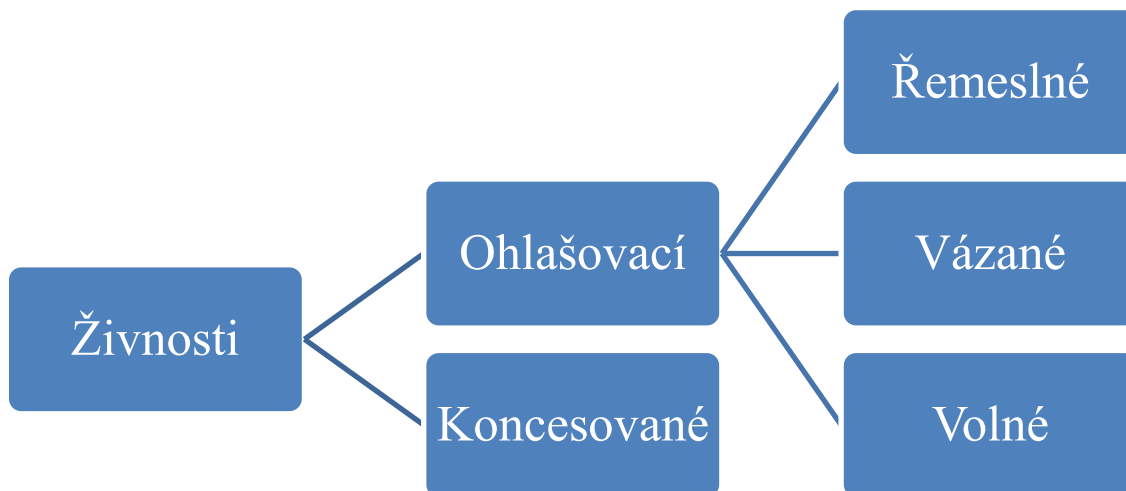


Schéma 1: Druhy živností

(Zdroj: Vlastní zpracování podle Vejdělek, 1997, s. 30)

1) Ohlašovací živnosti

- provozovány na základě ohlášení
- dělí se podle požadované odborné způsobilosti

a) řemeslné

- odborná způsobilost je získána vyučením v oboru a praxí
- např. zámečnictví, hodinářství, opravy silničních vozidel, zednictví řeznictví a uzenářství, hostinská činnost aj.

b) vázané

- odborná způsobilost je stanovena pro každou živnost samostatně
- provozování těchto živností vyžaduje získání průkazu způsobilosti
- např. výroba, montáž, opravy a revize plynových zařízení, elektrických zařízení, tlakových kotlů apod.

c) volné

- odborná způsobilost není stanovena
- k získání oprávnění musí být splněny všeobecné podmínky podnikání

2) Koncesované živnosti

- mohou se vykonávat je na základě tzv. koncese (povolení), kterou uděluje živnostenský úřad
- např. hubení škodlivých živočichů, rostlin a mikroorganismů, vývoj, výroba a opravy zbraní, taxi-slужba, pohřební služby, služby soukromých detektivů aj. (Wuuperfeld, 2003, s. 40).

2.3.2. Obchodní korporace

Při volbě podnikání jako právnická osoba se zakládá obchodní korporace. Tento způsob podnikání obvykle volíme, rozhodne-li se více podnikatelů spojit své síly a podnikat společně – jako společníci. Existuje však i obchodní korporace, která může být založena a vedena pouze jedním společníkem – společnost s ručením omezeným.

Druhy a rozdělení obchodních korporací jsou zpracovány v následujícím schématu:

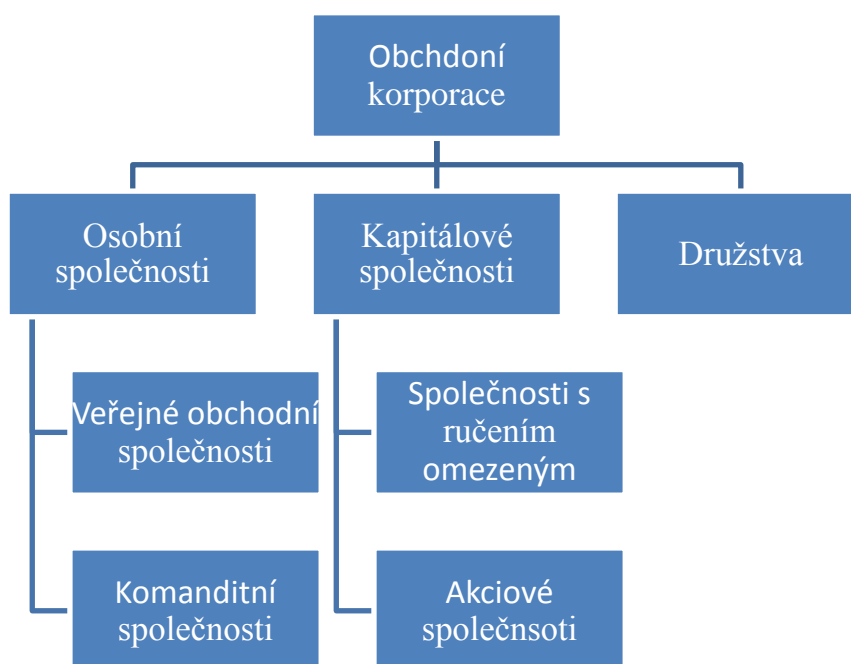


Schéma 2: Druhy obchodních korporací

(Zdroj: Vlastní zpracování podle zákona č. 20/2012 Sb.)

1.3.2.1. Osobní společnosti

Osobní společnosti jsou takové společnosti, které „*mohou být založeny jen za podnikatelským účelem nebo za účelem správy vlastního majetku*“ (Zákon č. 90/2012 Sb., §2 odst. 2)

1) Veřejná obchodní společnost

Veřejná obchodní společnost je „*společnost alespoň dvou osob, které se účastní na jejím podnikání nebo správě jejího majetku a ručí za její dluhy společně a nerozdílně*“ (Zákon č. 90/2012 Sb. §95 odst. 1)

2) Komanditní společnost

Komanditní společnost je „*společnost, v níž alespoň jeden společník ručí za její dluhy omezeně (dále jen „komanditista“)* a alespoň jeden společník neomezeně (dále jen „komplementář“)“ (Zákon č. 90/2012 Sb. §118)

1.3.2.2. Kapitálové společnosti

Kapitálové společnosti jsou společnosti, jejichž vznik je podmíněn složením základního kapitálu o určité nominální hodnotě.

3) Společnost s ručením omezeným

Společnost s ručením omezeným je „*společnost, za jejíž dluhy ručí společníci společně a nerozdílně do výše, v jaké nesplnili vkladové povinnosti podle stavu zapsaného v obchodním rejstříku*“ (Zákon č. 90/2012 Sb. §132).

4) Akciová společnost

Akciová společnost je „*společnost, jejíž základní kapitál je rozvržen na určitý počet akcií*“ (Zákon č. 90/2012 Sb. §243).

1.3.2.3. Družstvo

Družstvo je „*společenství neuzavřeného počtu osob, které je založeno za účelem vzájemné podpory svých členů nebo třetích osob, případně za účelem podnikání*“ (Zákon č. 90/2012 Sb. §552).

2.4. Financování podnikatelských záměrů

Z podnikatelského záměru vyplývá, jaký typ zdrojů bude možné k jeho financování použít. Dlouhodobě vázaný majetek musí být financovaný dlouhodobými zdroji, krátkodobě vázaný majetek, může být financovaný zdroji s krátkodobou splatností. K financování podnikatelského záměru jsou nutné zejména dlouhodobé zdroje financování.

Rozhodujícím zdrojem financován by měly být vnitřně vytvořené zdroje financování, tj. interní vlastní kapitál. Představují jej nerozdělený zisk z minulých let, fondy ze zisku a odpisy (Koráb, Režňáková, Peterka, 2007, s. 184).

2.4.1. Bankovní úvěry

Bankovní úvěr je z hlediska podniku cizím zdrojem financování a může se vyskytovat ve formě dlouhodobého nebo krátkodobého bankovního úvěru.

1) Dlouhodobé bankovní úvěry

- poskytují je banky ve formě termínované půjčky (investiční a hypoteční úvěr)
- investiční úvěr – požaduje ručení dlouhodobým majetkem, příp. třetí osobou
- hypoteční úvěr – ručení pouze nemovitým majetkem

2) Krátkodobé bankovní úvěry

- jsou omezeny na financování provozního kapitálu (zásoby, pohledávky, provozní náklady)
- k jejich získání není zpravidla požadovaný podnikatelský plán (banka se spokojí s výhledem peněžních toků na období jednoho roku)
- mohou mít různé pojmenování, např. kontokorentní úvěr, lombardní úvěr,...

Charakteristické znaky každého bankovního úvěru

- 1) návratnost – příjemce úvěru jej musí ve stanovené lhůtě splatit
- 2) úročení – představuje cenu za zapůjčení peněz
- 3) zajištění návratnosti úvěru – pro případ nepředvídatelných okolností, které by ohrozily návratnost úvěru

(Koráb, Režňáková, Peterka, 2007, s. 184)

2.4.2. Leasing

Leasing umožňuje firmě užívat majetek, aniž by použil vlastní finanční zdroje, přičemž poplatky za užívání tohoto majetku jsou daňově uznatelným nákladem. Předmět leasingu zůstává majetkem leasingové společnosti a podnik (nájemce) jej využívá k plnění podnikatelského plánu. Leasing se může vyskytovat ve formě provozního a finančního leasingu (Koráb, Režňáková, Peterka, 2007, s. 186)

1) Finanční leasing

- představuje skutečnou alternativu bankovnímu úvěru
- podnik pořizuje dlouhodobý majetek formou pronájmu s cílem jeho odkoupení po ukončení doby pronájmu
- závazky vůči leasingové společnosti nejsou uváděny v rozvaze, finanční leasing formálně nezvyšuje míru zadlužení podniku, a tím opticky zvyšuje rentabilitu podniku a zlepšuje jeho likviditu

2) Provozní leasing

- vhodné pro nájemce, jejichž použití stroje, který je předmětem pronájmu, je dočasné

(Koráb, Režňáková, Peterka, 2007, s. 186)

„Výhodou leasingu je, že leasingové společnosti nepožadují záruky v takovém rozsahu jako banky“ (Koráb, Režňáková, Peterka, 2007, s. 186)

2.4.3. Získání investora do vlastního kapitálu

K navýšení vlastního kapitálu může dojít činností podniku, při které se vytváří zisk a získáním investor, který věří podnikatelskému záměru.

Investor se stává spoluvlastníkem, nese podnikatelské riziko a požaduje přiměřenou kompenzaci za podstoupené riziko. Investor nepožaduje splacení vkladu, investované prostředky se mu vrátí formou prodeje vlastněného podílu podniku. Investor požaduje záruky za zhodnocení své investice (Koráb, Režňáková, Peterka, 2007, s. 187)

Zejména pro malé a střední podniky jsou vhodnými investory:

1) Obchodní andělé

Obchodní andělé jsou fyzické osoby, které ve svém profesionálním životě byly úspěšnými podnikateli či manažery. Mají zájem pomoci v rozvoji malým a středním podnikům svými finančními prostředky a zkušenostmi s řízením společnosti a současně zhodnotit svůj kapitál (Koráb, Režňáková, Peterka, 2007, s. 188).

2) Rizikový a soukromý kapitál

Jedná se o kapitál, který se používá k investování do začínajících a rostoucích firem. Investují formou vstupu do podniku, tj. investování do základního kapitálu. Cílem je dosáhnout co nejvyššího zhodnocení investovaného kapitálu (Koráb, Režňáková, Peterka, 2007, s. 188)

2.5. Metody hodnocení investic

Metody hodnocení investic je způsob, který hodnotí rychlost návratnosti vložených finančních prostředků do investice.

2.5.1. Metody hodnocení investic

Jako základní vstupní veličiny pro stanovení hodnoty investic uvádí Scholleová:

- peněžní toky v každém období investičního procesu,
- počet období předpokládaného provozu,
- podniková diskontní míra vyjadřující minimální požadované zhodnocení úměrné podstoupenému riziku,
- případně další veličiny.

(Scholleová, 2009, s. 37).

1) Metody nevýnosového charakteru

Existují specifické případy, kdy firma rozhoduje o realizaci investic, které bezesporu přinášejí užitek, ale ten je velmi obtížně vyčíslitelný (Scholleová, 2009, s. 37).

- **Metoda analýzy užité hodnoty** – vychází z principů vícekritériálního rozhodování a jejím cílem je preferenční uspořádání variant a nalezení celkově nejvýhodnější varianty řešení (Scholleová, 2009, s. 37).
- **Nákladové metody** – nákladová kritéria nejsou obvykle ve finanční literatuře uváděna, protože nepracují s finančními toky, ale pouze s jejich nákladovou částí; jsou vhodná pro výběr mezi variantami, které by vedly ke stejnému efektu z hlediska uplatnění produkce na trzích (Scholleová, 2009, s. 45).

2) Statické metody

„Statické metody se zaměřují především na sledování peněžních přínosů z investice, případně na jejich poměrování s počátečními výdaji. Zcela opomíjejí

faktor rizika. Faktor času berou v úvahu pouze některé metody“ (Scholleová, 2009, s. 50).

3) Dynamické metody

„Dynamické metody důsledně přihlížejí k faktoru času a od statických se liší hlavně tím, že do svých hodnocení zahrnují i riziko, které je reprezentováno úrokovou mírou vyjadřující požadovanou výnosnost“ (Scholleová, 2009, s. 60).

4) Reálně opční metody

Dalo by se říci, že se jedná o přijímání nelogických rozhodnutí s předchozím rozhodnutím pro realizaci investic se zápornou čistou současnou hodnotou investice (Scholleová, 2009, s. 105).

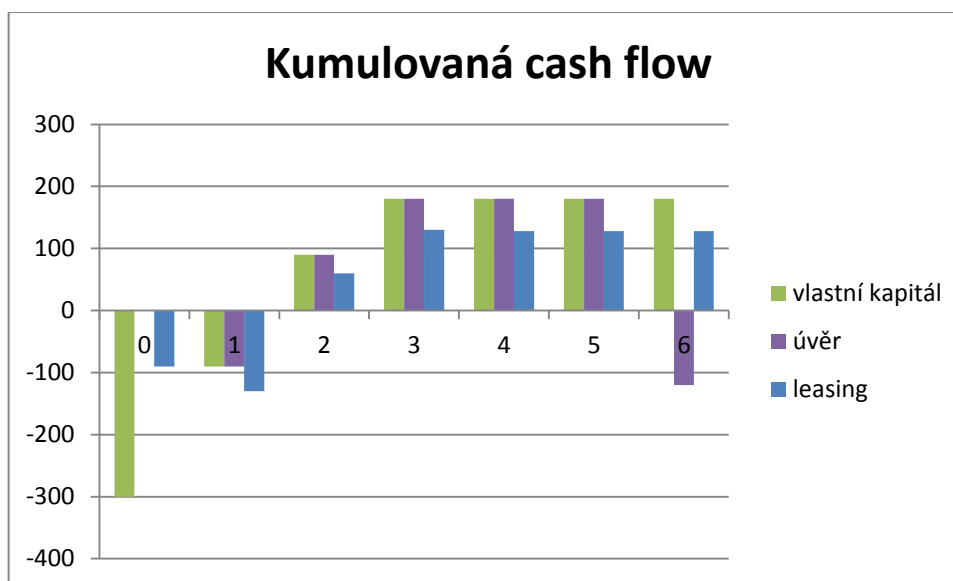
2.5.2. Parametry vstupující do metod hodnocení investic

Za základní vstupní parametry Scholleová považuje faktory:

- 1) **faktor likvidity** – zastoupen investičním výdajem, cash flow (nebo jen výdajovou částí – nákladové metody), případně ziskem nebo ekonomickou přidanou hodnotou,
- 2) **faktor času** – neboli odhad počtu období, po které bude investice přinášet efekty, je dán dobou životnosti,
- 3) **faktor rizika** – je dán požadovaným zhodnocením vloženého kapitálu.

(Scholleová, 2009, s. 127).

Veškeré investice podniku jsou součástí nějakého finančního záměru a úzce souvisí s peněžními toky – cash flow. Abychom mohli zhodnotit návratnost investic, je třeba sestavit graf jednotlivých forem investování a jejich odraz v peněžních tocích. Následující graf uvádí příklad tří případů průběhu cash flow a postupného vracení vložených prostředků (tzv. kumulovaná cash flow).



Graf 1: Kumulovaná cash flow

(Zdroj: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/investice-a-jejich-efektivita-financ-2843.html>)

2.6. Podnikatelské strategie

Podle Korába, Režňákové, Peterky je strategie pojmem pocházející z armády a popisuje, jak generálové rozmístí svoje zdroje v bitvách s cílem dosažení vítězství prostřednictvím porážky nepřítele.

Podniková strategie je množina cílů (strategické alternativy) a zároveň množina metod (nástroje pro dosažení cílů), jak může podnik těchto cílů dosáhnout.

Strategická pyramida

- zdůrazňuje důležitost sestavení solidní struktury strategického podnikatelského plánu
- podstata strategie v nejvyšší části pyramidy je zaměření na specifické trhy, tržní potřeby a produkty nebo nabídky služeb
- následují taktiky jako soubor marketingových nástrojů a cesta, kterou by mohly být na trh přeneseny

- programy na základně pyramidy naznačují specifika implementace, konkrétní zavedení
- programy obsahují časové harmonogramy, rozpočty výdajů a projektované výsledky prodeje

(Koráb, Režňáková, Peterka, 2007, s. 14 – 16)



Obrázek 1: Strategická pyramida

(Zdroj: Koráb, Režňáková, Peterka, 2007, s. 16)

2.7. Marketingová strategie

Zvýšení prodeje firmy lze dosáhnout buď potlačením konkurence při stabilní, nebo klesající celkové poptávce (tržní podíl firmy roste), nebo expanzí trhu při zachování tržního podílu. Z toho vyplývají dvě následující strategie, a to:

2.7.1. Strategie zaměřená na konkurenci

- musí specifikovat způsoby zvýšení tržního podílu na úkor konkurence
- vhodná tehdy, když nelze očekávat růst celkové poptávky, tj. v případě zralosti či nasycení trhu
- v úvahu zde přichází:
 - a) **agresivní cenová strategie** (např. dumpingové ceny)
 - b) **imitační strategie** (cílem je těžit z určitých marketingových aktivit konkurence)
 - c) **profilová strategie** (nesoustřeďuje se na cenovou konkurenci, ale na kvalitu, značkové zboží aj.)

2.7.2. Strategie tržní expanze

- tato strategie je typická pro rostoucí trhy výrobků, nacházejících se v počáteční fázi jejich životního cyklu
 - nástroje marketingového mixu se zaměřují primárně:
 - a) buď na **rozšíření existujícího trhu** (zvýšení poptávky ze strany dosavadních skupin zákazníků)
 - b) nebo na **vytvoření trhů nových** (získání nových zákazníků)
- (Fotr, 1999, s. 31)

2.8. Marketingový mix

„Marketingový mix je soubor taktických marketingových nástrojů – výrobní, cenové, distribuční a komunikační politiky, které firmě umožňují upravit nabídku podle přání zákazníků na cílovém trhu“ (Kotler, Armstrong, 2004, s. 105).

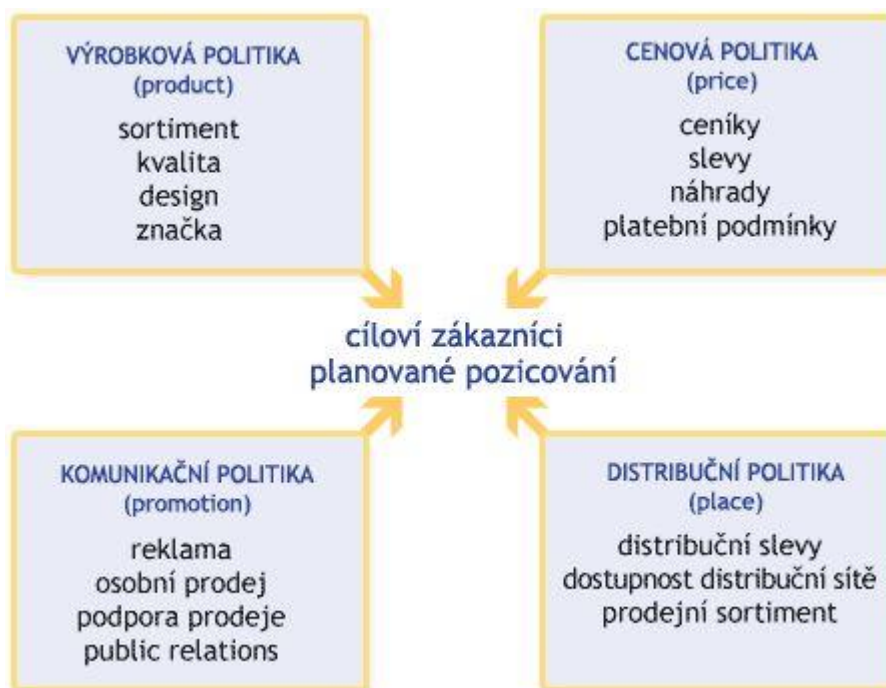
2.8.1. Používání marketingového mixu

Podle pana inženýra Roberta Němce marketingový mix představuje a konkretizuje všechny kroky, které organizace dělá, aby vzbudila poptávku po produktu (či v případě demarketingu ji snížila). Tyto kroky se rozdělují do čtyř proměnných:

- 1) **Produkt** označuje nejen samotný výrobek nebo službu (tzv. jádro produktu), ale také sortiment, kvalitu, design, obal, image výrobce, značku, záruky, služby a další faktory, které z pohledu spotřebitele rozhodují o tom, jak produkt uspokojí jeho očekávání.
- 2) **Cena** je hodnota vyjádřená v penězích, za kterou se produkt prodává. Zahrnuje i slevy, termíny a podmínky placení, náhrady nebo možnosti úvěru.
- 3) **Místo** uvádí, kde a jak se bude produkt prodáván, včetně distribučních cest, dostupnosti distribuční sítě, prodejního sortimentu, zásobování a dopravy.
- 4) **Propagace** říká, jak se spotřebitelé o produktu dozví (od přímého prodeje přes public relations, reklamu a podporu prodeje).

„Účinný marketingový mix vhodně kombinuje všechny proměnné tak, aby byla zákazníkovi poskytnuta maximální hodnota a splněny firemní marketingové cíle. Je to soubor osvědčených nástrojů k realizaci firemní strategie“
(<http://robertnemec.com/marketingovy-mix-rozbor>).

Rozbor 4P marketingového mixu zachycuje následující obrázek (dle Ing. Roberta Němce):



Obrázek 2: Marketingový mix

(Zdroj: <http://robertnemec.com/marketingovy-mix-rozbor/>)

2.8.2. Rozšířené pojetí marketingového mixu

- vedle klasických 4P je třeba se zaměřit i na další „P“
 - potom vzniká tzv. 5P nebo 7P:
- 1) **product** – produkt (rozmanitost produktu, jakost, design, vlastnosti, značka, balení, služby)
 - 2) **prices** – ceny (ceník, slevy, sračky, doba splatnosti, platební podmínky)
 - 3) **place** – místo/distribuce (distribuční cesty, pokrytí trhu, sortiment, zásoby, doprava)
 - 4) **promotion** – propagace/marketingová komunikace (reklama, podpora prodeje, PR, přímý marketing, osobní prodej)
 - 5) **people** – lidé (zaměstnanci)
 - 6) **processes** – procesy
 - 7) **physical evidence** – fyzický vzhled
- (Kaňovská, Schüller, 2015, s. 39)

2.8.3. Marketingový mix – 4C model

Dalším pojetím marketingu je tzv. 4C model, který pohlíží na marketingový mix

z pohledu zákazníka a ne očima prodávajícího (4P)

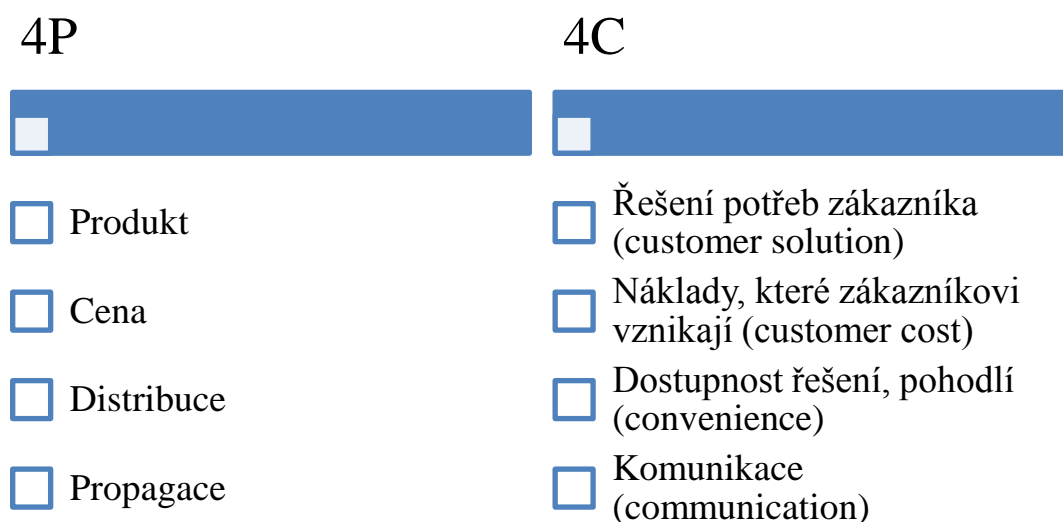


Schéma 3: Vztah 4P a 4C

(Zdroj: Vlastní zpracování podle Kaňovská, Schüller, 2015, s. 39)

2.9. Rozpočet

Jak uvádí Čechová, pojmy plánů a rozpočtů jsou si velmi blízké, liší se v podstatě tím, že „**plánování** představuje širší pojetí cílů podniku v jeho jednotlivých oblastech činnosti. Naproti tomu **rozpočty** jsou sice také vázané na hlavní cíle podniku vyjádřené v plánovacích procesech, ale již mají konkrétnější podobu: “

- sestavují se na určité časové období,
- vycházejí jednak z propočtených veličin (normy spotřeby nákladů) ale také z odhadovaných veličin,
- stanovují hodnotové ukazatele vyjádřené v penězích,
- stanovují určité konkrétní úkoly.

2.9.1. Předmět rozpočtů

Rozpočty se zabývají jednak tzv.:

- **Stavovými veličinami** – takové veličiny, které jsou dány určitým stavem k danému okamžiku, jejich změny jsou vyjadřovány tzv. změnou stavu, tj. jsou odvozeny přírůstkem nebo úbytkem od daného počátečního stavu.
- **Tokovými veličinami** – veličiny, které se v průběhu daného období neustále mění, jsou vyjadřovány průběžně tak, jak se vyvíjejí, nemají návaznost na žádný počáteční stav.

(Čechová, 2006, s. 98).

2.9.2. Členění rozpočtů

V podnicích, kde se rozpočty sestavují, se pak rozpočty dělí z několika hledisek:

1) rozpočty pevné nebo variantní

a) pevný rozpočet

- stanoví náklady na určitou aktivitu bez ohledu na to, zda se jedná o náklady fixní nebo variabilní
- používá se tehdy, je-li rozlišení variabilních a fixních nákladů těžko zjistitelné nebo nákladné
- mnohdy představuje limit výdajů, který nelze překročit

b) variantní rozpočet

- předpokládá možnost odchylky skutečného objemu produkce od plánovaného
- počítá samostatně s fixními náklady a samostatně s variabilními náklady

2) rozpočty přírůstkové nebo tzv. od nuly

c) přírůstkový rozpočet

- sestavuje se v návaznosti na rozpočet a výsledky minulého období

d) rozpočet od nuly

- nebere v úvahu minulé období, nýbrž hodnotí plánované aktivity znovu v nových podmínkách

3) rozpočty klouzavé nebo časově vymezené

e) klouzavý rozpočet

- sestavuje se na celé období a na kratší úseky v tomto období
- dílčí rozpočty pak plní funkci aktualizace celého rozpočtu

f) rozpočet na pevné období

- sestaven na celé období a nebere v úvahu změny, které mohou v jeho průběhu nastat
- při sestavení na delší plánované období může dojít k nepřesnostem

4) rozpočty sestavené na dílčí aktivity nebo rozpočet celkové činnosti

g) rozpočty celkové

- sestavovány pro jednotlivé položky, avšak pro celkovou činnost útvaru

h) rozpočty dílčích aktivit

- berou v úvahu náklady podle příčin jejich vzniku
- toto členění je mnohem přesnější, ale také časově náročnější

5) rozpočet limitní nebo rozpočet nelimitovaný

i) limitní rozpočet

- stanoví úkol v oblasti nákladů (příp. výnosů), který nemá být překročen

j) nelimitovaný (volný) rozpočet

- stanoven na úrovni odhadovaných částek

(Čechová, 2006, s. 99 – 105).

2.9.3. Krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé rozpočty

Kromě výše uvedených členění rozpočtů, můžeme rozdělovat rozpočty i z časového hlediska, a to:

Krátkodobé rozpočty, které se sestavují na kratší období, přičemž toto období nepřesahuje jeden rok. Obvykle se vážou k určitému provoznímu cyklu nebo úkolu (změna sortimentu, rozšíření výroby, výroba konkrétní zakázky apod.). Z věcného hlediska je lze dělit na **vnitropodnikové** - ty jsou zaměřeny na řízení tokových veličin - a **podnikové** – ty odpovídají výkazům finančního účetnictví.

Střednědobé a dlouhodobé rozpočty, které navazují na podnikovou politiku – na dlouhodobé záměry a cíle, strategické plány podniku. Sestavují se v několika variantách na období přesahující jeden rok – v praxi obvykle na tři až pět let (Čechová, 2006, s. 116).

„Rozpočty slouží nejen ke stanovení předpokládaných hodnot, odhadu výdajů a příjmů, ale také ke kontrole jejich naplňování. Znamená to, že důležitou součástí rozpočtování je kontrola plnění rozpočtů, jejich zpřesňování a zrealňování“ (Čechová, 2006, s. 119).

Příklad nelimitovaného rozpočtu nákladů zachycuje tabulka č. 1:

NÁVRH ROZPOČTU NÁKLADŮ			
Ukazatel (v tis. Kč)	Rozpočet 2012	Návrh rozpočtu 2013	Rozdíl
Mzdy a zákonné pojištění ke mzdám	1 721 000	1 746 000	25 000
Odpisy dlouhodobého majetku	535 000	540 000	5 000
Výrobní úkol	2 330 000	2 365 000	35 000
Odpisy ocenitelných práv, aktivace	110 000	96 000	-14 000
DPH bez nároku na odpočet	540 000	630 000	90 000
Ostatní režijní náklady	1 734 000	1 683 000	-51 000
CELKEM	6 970 000	7 060 000	90 000

Tabulka 1: Nelimitovaný rozpočet nákladů

(Zdroj: <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/media/1124426-rada-ct-schvalila-rozpocet-na-rok-2013>)

2.10. Kalkulace

Čechová uvádí, že kalkulace je „výpočet nákladů, zisku, ceny případně jiné **finanční veličiny** na jednotku výkonu – výrobek, jednotku práce, službu apod., jednoduše řečeno na **naturálně vyjádřený výkon**.“

Název kalkulace chápe Hradecký, Konečný jako označení třech pojmů:

- 1) Kalkulací (kalkulováním) se označuje **činnost**, v níž se **stanovují**, resp. **zjišťují** náklady na přesně specifikovanou jednotku výkonu (kalkulační jednici).
- 2) Kalkulací se rozumí dále **výsledek** této činnosti, sestavený či zjištěný na příslušnou jednotku výkonu (kalkulační jednici).
- 3) Kalkulací se v praxi mnohdy označuje také ta **část informačního systému** podniku, která čerpá potřebná data zejména z rozpočtnictví a nákladového útvaru, zabývajících se kalkulacemi.

(Hradecký, Konečný, 2003, s. 11).

2.10.1. Předmět kalkulace

„Jako předmět kalkulace mohou být v ideálním případě stanoveny všechny výkony v podniku vyráběné“ (Hradecký, Konečný, 2003, s. 11).

Předmět kalkulace je vymezen kalkulační jednicí a kalkulovaným množstvím. Tyto termíny definuje Čechová:

Kalkulační jednice je konkrétní výkon, jenž je vymezen měrnou jednotkou druhem, na něž jsou stanoveny nebo zjišťovány náklady. **Kalkulované množství** pak tvoří určitý počet kalkulačních jednic, pro které se určuje nebo zjišťují celkové náklady (Čechová, 2006, s. 81).

2.10.2. Metody výpočtu nákladů

Čechová rozděluje na 2 základní skupiny, kalkulace dělením a kalkulace přirážkou, které se dále dělí podle způsobu výpočtu.

1) kalkulace dělením

- prostá
- stupňovitá
- s poměrovými čísly

2) kalkulace přirážkou

- součtová
- diferencovaná

Kalkulace, které tvoří kalkulační systém, rozděluje Čechová z pohledu kalkulace nákladů a kalkulace ceny:

3) kalkulace nákladů

- dle okamžiku sestavení:
- předběžné – sestavovány buď propočtem částečně známých údajů a odhadem údajů neznámých nebo normováním
- výsledné – jsou především nástrojem následné kontroly hospodárnosti

4) kalkulace ceny

- tvoří relativně samostatnou část rozhodovacích procesů
- od kalkulace nákladů se liší svým obsahem a celkovým přístupem k její tvorbě

(Čechová, 2006, s. 92, 93).

2.11. Cenová tvorba

„Správné určení cen představuje pro podnik nejrychlejší a nejefektivnější způsob, jak dosáhnout maxima svého zisku. Správná cena může hnát zisky vzhůru rychleji než zvyšování obrátu. Špatná cena může právě tak rychle vše zhatit“ (Nessim, Dodge, 1995. s. 13).

2.11.1. Definování ceny

Definici ceny lze pojmout v závislosti na tom, zda je pojem ceny posuzován z tržního nebo nákladového hlediska. Nessim, Dodge interpretují tato hlediska:

„Cena je platbou za kvalitu, jak ji interpretuje trh. Hodnota stanovená trhem je výrazem užiteků získaných z celého souboru charakteristik konkrétního výrobku nebo služby“ (Nessim, Dodge, 1995, s. 19).

„Management přistupující k ceně z hlediska nákladů ignoruje trh a soustřeďuje se pouze na pokrytí nákladů vynaložených na výrobu a distribuci výrobků a na zajištění investic“ (Nessim, Dodge, 1995, s. 19).

2.11.2. Tvorba cen z hlediska ekonomické teorie

1) Dynamika trhu

Jde v podstatě o vytváření příležitostí pro obě strany – kupující a prodávající - v důsledku vzniku nedokonalostí trhu. Jedná se o tzv. heterogenitu, která se projevuje učenlivostí jak kupujícího tak prodávajícího, velikostí příjmů, větším zájmem o výrobky univerzálního použití ze strany kupujícího, množstvím zdrojů a podstoupením většího rizika ze strany prodávajícího (Nessim, Dodge, 1995, s. 39).

2) Pojetí poptávky

Z hlediska ekonomické kategorie představuje poptávka vztah možných alternativ cen a množství výrobků, které bude v daném období za tyto ceny nakoupeno. Grafické vyjádření tohoto vztahu má podobu poptávkové křivky. Je třeba si také uvědomit pružnost poptávky a její inverzní vztah mezi změnami cen a objemem poptávky (Nessim, Dodge, 1995, s. 40).

3) Nabídka

„Z ekonomického pohledu nabídka představuje určité množství výrobků určitého sortimentu, které jsou dodavatelé ochotni v daném časovém období nabídnout k prodeji při různých úrovních cen a za předpokladu, že ostatní prvky marketingového mixu se nemění“ (Nessim, Dodge, 1995, s. 44).

2.11.3. Nákladově orientovaná tvorba cen

Tato metoda je nejjednodušší metodou tvorby cen, neboť vychází z kalkulace všech nákladů (fixních nebo variabilních) přiřazených na výrobek, k nimž se přičte žádoucí zisková přírážka. Důležitost nákladů při určování ceny výrobku nelze zpochybnit, neboť rozhodnutí o ceně vychází výhradně z nákladových kalkulací.

Nákladově orientovaný přístup je používaným a uznávaným přístupem přijatým praxí ve všech odvětvích, používá snadno dostupná (vnitropodniková) data. Dalším důvodem užití nákladové metody je etické hledisko – dlouhodobě získávaný respekt. Tuto metodu může podnik zvolit, jestliže vedoucí pracovníci nemají dostatečnou kvalifikaci a znalost jiných, sofistikovanějších technik.

I přes svoji jednoduchost a rychlost trpí nákladově orientovaná metoda množstvím slabin, které omezují její praktickou použitelnost. Mezi tyto slabiny patří ignorování tržního prostředí (např. značková konkurence), chybné nebo zkreslené nákladové informace, tzv. fenomén logického kruhu, kdy se v závislosti na objemu výroby významně mění alokovaný podíl režie na jednotku výrobku. Dalšími slabinami mohou být nesprávnost odhadů objemu prodeje, přehlížení konkurenčních sil nebo zanedbání významu ceny jako strategické alternativy (Nessim, Dodge, 1995, s. 58-65).

2.11.4. Poptávkově a konkurenčně orientovaná tvorba cen

1) Odhlédnutí od spojitosti mezi náklady a cenou

„ Bere v úvahu proměnné veličiny charakterizující osobnost kupujícího a povahu a vlastnosti produktu. Obecně se uznává, že zákazníci mají sklon reagovat jedním způsobem častěji než jinými. Stále více zákazníků požaduje vyšší kvalitu a nejlepší uživatelský servis v kombinaci s nízkou cenou“ (Nessim, Dodge, 1995, s. 72).

2) Tvorba cen s orientací na poptávku

Při tomto přístupu se klade důraz na intenzitu poptávky po výrobku, proto je nezbytným předpokladem znalost struktury poptávky – představa o množství výrobku, které lze prodat při různých úrovních cen (Nessim, Dodge, 1995, s. 73).

3) Konkurenčně orientovaná tvorba cen

Jak již plyne z názvu, konkurenčně orientovaná metoda odvozuje ceny od úrovně cen účtovaných konkurencí. Při volbě tohoto přístupu musí firma pozorně sledovat reakce konkurence na stanovenou cenu. Tato metoda je populární pro svoji jednoduchost a výhody, které nabízí (Nessim, Dodge, 1995, s. 79).

2.11.5. Tvorba cen služeb

Produktem služeb je proces. Pro pojmenování služeb obvykle používáme podstatná jména (ta mají povahu předmětů), která zastírají povahu služeb – procesy (Nessim, Dodge, 1995, s. 167).

2.11.6. Cenové rozhodovací procesy

Nessim, Dodge uvádí, že poskytovatelé služeb musí dodat zákazníkovi určité vlastnosti a/nebo užítky za atraktivní cenu, jejíž základní vlastnosti či užítky jsou kvalita, konzistence dodávaného produktu a spolehlivost (Nessim, Dodge, 1995, s. 172).

1) Úloha nákladů

Pro odvětví služeb byly formulovány postupy nákladových kalkulací lidských zdrojů, protože účetní postupy nevyjadřují majetkovou hodnotu osob. Oceňování služeb tedy bývá orientováno spíše nákladově než tržně (Nessim, Dodge, 1995, s. 172).

2) Tržní aspekty

Závisí-li cena služeb na proměnlivé hladině poptávky, je celkem obtížné alokovat náklady na jednotlivé výkony služeb, proto bývá cena služeb založena na tržním vnímání hodnoty (Nessim, Dodge, 1995, s. 173).

2.11.7. Strategie tvorby cen služeb

„Firmy poskytující služby se často uchylují k tomu, že kopírují ceny svých hlavních konkurentů.“ Tvorbu cen služeb můžeme rozdělit do pěti strategií (Nessim, Dodge, 1995, s. 174-178):

1) Cenová tvorba orientovaná na náklady

- stanovení ceny na bázi nákladů
- zákazníkovi či klientovi se účtují *náklady + určený procentní poplatek*
- běžné pro odborné služby: právní, poradenské, lékařské

2) Cenová tvorba s ohledem na fluktuaci poptávky

- systém rozdílných cen, kdy jsou účtovány nižší ceny mimo období špičkové poptávky, bude stimulovat přesun poptávky z období špičkové poptávky mimo toto období

- nebezpečí snížení celkové ziskovosti v důsledku snížení ceny

3) Kapacitně orientovaná cenová tvorba

- používá se u služeb náročných na vybavenost zařízením, které může způsobit nadhodnocení nebo naopak podhodnocení služby

4) Cenová tvorba na bázi užitku

- zákazníkem vnímané užitky služby a cena daná hodnocením těchto užitků zákazníkem nejsou vázány na náklady spojené s provedením služby

5) Paketování cen

- představuje spojení dvou nebo více služeb do jednoho kompletu nabízeného za speciální cenu, která je nižší než souhrnná cena služeb nakoupených jednotlivě
- typické pro cestovní kanceláře, bankovní služby, softwarové pakety, konferenční pakety

2.11.8. Cenové taktiky

Cenové taktiky pro služby jsou totožné s taktikami pro zboží (Nessim, Dodge, 1995, s. 179):

- 1) diferencovaná cenová tvorba** – zákazníkům jsou účtovány rozdílné ceny rozdílné podle jejich ochoty utrácet;
- 2) taktika slev** – využívána k zvýšení obchodů nebo k vytvoření image nízké nákladovosti;
- 3) cenová tvorba se zárukou** – úhrada ceny je vázána na určité výsledky;
- 4) ztrátově zaměřená cenová tvorba** – účtování snížené ceny za účelem získání první zakázky s nadějí, že další obchody budou realizovány za běžné ceny;
- 5) kompenzační ceny** – nízké ceny za hlavní služby a relativně vyšší ceny za potřebné doplňky.

Zjednodušený postup tvorby a realizace cenové strategie zobrazuje následující schéma:



Schéma 4: Tvorba a realizace cenové strategie

(Zdroj: Vlastní zpracování podle <http://halek.info/www/prezentace/marketing-prednasky5/mprp5-print.php?projection&l=09>)

JEDNOTLIVÉ KROKY POSTUPU	
1. krok	rozhodnutí o tom, kterým zákazníkům budou výrobky určeny
2. krok	zjišťování nákupních motivů zákazníků, jejich rozmístění, citlivost vůči cenám atd.
3. krok	identifikace současné i potenciální konkurence
4. krok	odhad množství výrobků prodávaných za různé ceny, možnosti využití ostatních prvků marketingového mixu, prognóza reakce konkurentů na zvolené cenové strategie
5. krok	odhad výše nákladů pro různé varianty objemu prodeje
6. krok	určení rozpětí, v němž se cena výrobku může pohybovat

Tabulka 2: Vysvětlivky schématu 4

(Zdroj: Vlastní zpracování podle <http://halek.info/www/prezentace/marketing-prednasky5/mprp5-print.php?projection&l=09>)

2.12. Analýza bodu zvratu

„Analýza bodu zvratu v praxi pomáhá organizaci najít místo v čase, kdy bude výrobek či služba či nová technologie rentabilní. Pomáhá například při volbě vhodného řešení či technologie v závislosti na výnosech a struktuře nákladů v čase“ (<https://managementmania.com/cs/analyza-bodu-zvratu>).

2.12.1. Bod zvratu

Jak napovídá autor článku na webu Management Mania, analýza bodu zvratu je analytická technika, která pomáhá zjistit kritický objem prodeje, při kterém se tržby právě rovnají nákladům, označovaný jako **bod zvratu**.

Objem výroby a prodeje odpovídající bodu zvratu q_{BZ} (viz obrázek č. 3) se spočítá pro lineární náklady a tržby jako q s tohoto vztahu:

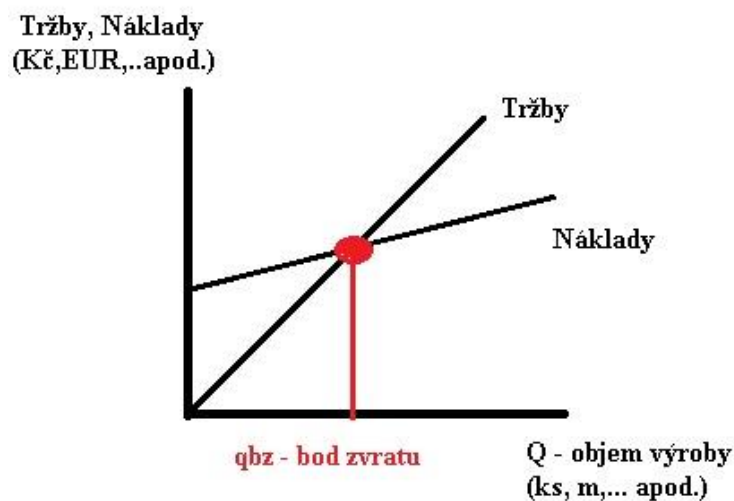
$$T = N$$

$$p \cdot q = a + b \cdot q$$

Po úpravě:

$$p \cdot q - b \cdot q = a$$

$$q_{BZ} = a / (p - b)$$

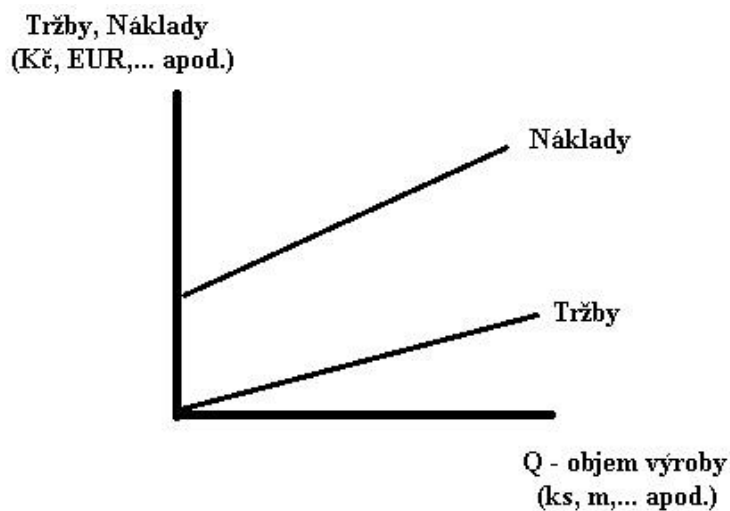


Obrázek 3: Bod zvratu

(Zdroj: Vlastní zpracování podle <https://managementmania.com/cs/analyza-bodu-zvratu>)

2.12.2. Podmínky, které znemožňují dosažení bodu zvratu (a zisku)

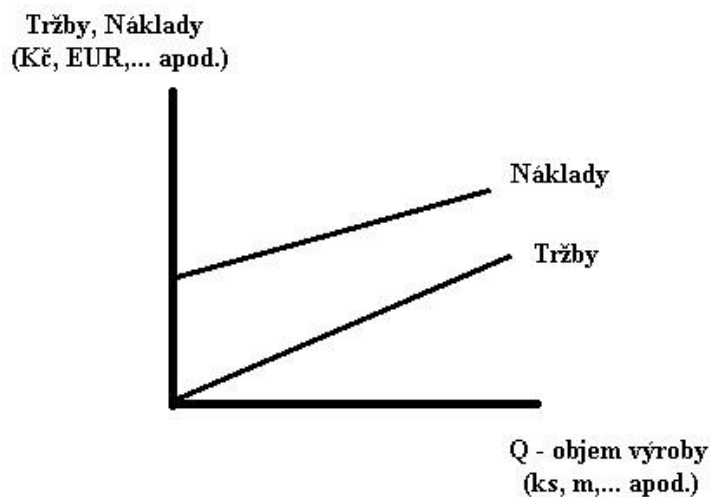
- 1) Může nastat situace, za které není možné bodu zvratu (a tedy ani zisku) dosáhnout. Děje se tak za podmínky, že cena výrobku (p) je menší než variabilní náklady (b). Tato situace je zobrazena na obrázku č. 4:



Obrázek 4: Bod zvratu => cena výrobku < variabilní náklady

(Zdroj: Vlastní zpracování podle <https://managementmania.com/cs/analyza-bodu-zvratu>)

- 2) Druhým případem je, že není bodu zvratu dosaženo z důvodu omezené kapacity výroby či malého objemu koupěschopné poptávky. Tuto situaci znázorňuje obrázek č. 5:



Obrázek 5: Bod zvratu => omezená kapacita výroby nebo malý objem koupěschopné poptávky

(Zdroj: Vlastní zpracování podle <https://managementmania.com/cs/analiza-bodu-zvratu>)

2.13. Riziková analýza

„Riziko a nejistota jsou významným atributem většiny lidských aktivit, a to zejména aktivit podnikatelských. Je zřejmé, že kvalita přípravy ovlivňuje úspěšnost či neúspěšnost projektů zásadním způsobem“ (Hnilica, Fotr, 2009, s. 12).

2.13.1. Pojetí rizika

Z historického hlediska bylo chápáno riziko jako určité nebezpečí, pouze tedy z jeho negativní stránky. „V hospodářské praxi však obvykle převažují rizika označovaná jako **podnikatelská**, která mají nejen negativní, ale i pozitivní stránku“ (Hnilica, Fotr, 2009, s. 14). S tím jsou spojena pojetí rizika jako:

- **variability** možných výsledků určitých procesů či aktivit;
- možnost **odchylek** (negativních i pozitivních) od výsledků očekávaných či plánovaných;
- **pravděpodobnosti** odlišných hodnot od očekávaných či plánovaných výsledků.

(Hnilica, Fotr, 2009, s. 14).

Podnikatelské riziko lze tedy chápat jako „*možnost, že skutečné dosažené výsledky podnikatelské činnosti se budou odchylovat od výsledků předpokládaných, přičemž tyto odchylky mohou být*“ (Hnilica, Fotr, 2009, s. 14):

- **žádoucí** (směrem k vyššímu zisku), nebo **nežádoucí** (směrem ke ztrátě);
- **odlišné velikosti** (odchylky malé i odchylky velkého rozsahu).

2.13.2. Měření rizika

„*Měřením rizika se rozumí číselné stanovení velikosti rizika, a to vzhledem k určitému kritériu (obvykle finančnímu ukazateli) kvantitativní povahy. V případě, že rozdělení pravděpodobnosti kritéria nelze stanovit, je možné použít k vyjádření velikosti rizika slovních popisů*“ (Hnilica, Fotr, 2009, s. 27).

Při analýze rizik se může podnik inspirovat postupem schématu č. 4, podle něhož lze určit, jakým hrozbám je společnost a její aktiva vystavena, zranitelnost těchto aktiv vůči hrozbám, výši pravděpodobnosti, že hrozba zneužije určitou zranitelnost a jaký dopad by realizace hrozby mohla mít na aktivum nebo na společnost. Dále odpovídá na otázku, jaké hrozby byly akceptovány, případně jaká byla realizována opatření na zmírnění rizik (<http://www.unicornsyste.ms.eu/cz/novinky/clanek/analyza-rizik.html>).



Schéma 5: Analýza rizik

(Zdroj: <http://www.unicornsistemas.eu/cz/novinky/clanek/analiza-rizik.html>)

3. ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

V této analytické části se zaměřuji na posouzení současné situace místa, které jsem si vybrala pro provozování podnikání. K analyzování stavu mi poslouží tři typy analýz – z makroekonomického i mikroekonomického hlediska. Jako zástupce makroprostředí jsem zvolila analýzu SLEPT, mikroprostředí zastupují SWOT analýza a Porterův model pěti sil.

3.1. Charakteristika oblasti vybrané pro provozování podnikání

Místo provozu podnikání jsem si zvolila ve třetí zemi. Je jí stát Ghana ležící v severozápadní části Afriky. Hlavní město Ghany – Accra – se nachází přímo u pobřeží Atlantického oceánu, proto ji nejčastěji turisté volí jako perfektní místo pro svoje dovolené. Pobřeží tvoří několik známých i méně známých pláží, a právě jednu z těchto pláží jsem si určila jako nejvhodnější pro svoji podnikatelskou činnost.



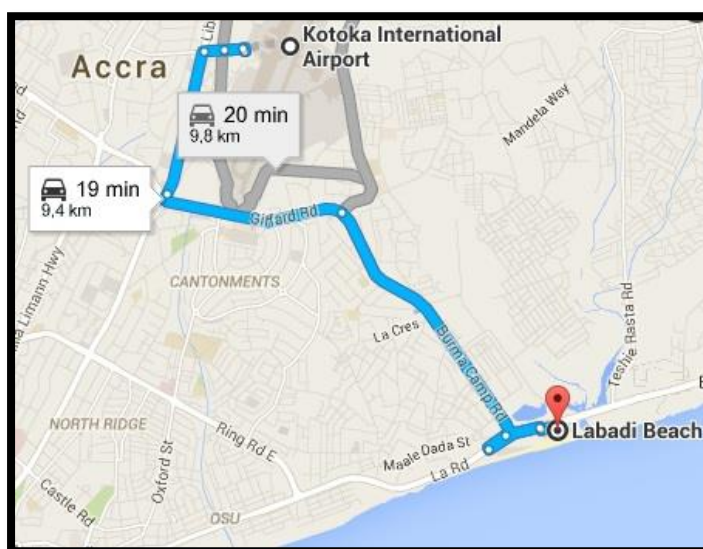
Obrázek 6: Ghanská republika
(Zdroj: <http://www.google.cz/maps>)



Obrázek 7: Accra
(Zdroj: <http://www.google.cz/maps>)

Turisticky nejrušnější a nejvyhledávanější je Labadi beach. Na této pláži se celoročně uskutečňují ty největší akce včetně koncertů a místních oslav. Je vzdálena přibližně devět kilometrů jižně od letiště (Kotoka International Airport).

Celou pláž lemují bary, rychlá občerstvení a plážové deštníky, nechybí samozřejmě ani resorty a hotely.



Obrázek 8: Vzdálenost Kotoka International Airport a Labadi beach

(Zdroj: <http://www.google.cz/maps>)

3.2. SLEPT analýza

„Někdy též PEST analýza je nástrojem charakteru postupu či rámce sloužícího k identifikaci a zkoumání externích faktorů. Zkratka má sice také svůj původ v anglických termínech vymezujících oblasti zájmu externí analýzy, avšak v tomto případě „sedí“ na zkratku i české termíny“ (Koráb, Režňáková, Peterka, 2007, s. 48):

- **Sociální oblast**
- **Legislativní oblast**
- **Ekonomická oblast**
- **Politická oblast**
- **Technologická oblast**

PEST analýza mi poslouží především ke zkoumání externích faktorů. Může se zdát, že některé hodnoty a faktory v Ghaně jsou doslova alarmující, avšak stále se jedná o pohled na celý stát, nikoli na centrum cestovního ruchu a obchodu hlavního města, kde zamýšlím celý projekt realizovat.

3.2.1. Sociální oblast

Co se týče životní úrovně obyvatelstva, je nutno rozdělovat, ve kterých oblastech je měřena. Je jasné, že úroveň života na venkově nelze srovnávat s úrovní ve velkoměstě, která je téměř srovnatelná s tou naší, alespoň tedy v samotném centru hlavního města Accra. Forma vzdělání je rovněž obdobná té české, ačkoliv podmínky pro získání vysokoškolského titulu jsou mnohonásobně přísnější, proto také úspěšní absolventi tvoří jen malé množství.

3.2.2. Legislativní oblast

Podle autora článku¹ Martina Vrába z roku 2013 se ghanské zákony umístily v řebříčku indexu snadnosti podnikání i před Českou Republiku (*Žebříček je hodnocením jednotlivých států z pohledu jednoduchosti právních předpisů regulujících podnikání a ochrany vlastnických práv).

3.2.3. Ekonomická oblast

V posledních letech ekonomika spíše ztrácí v oblasti fiskální politiky, současné výše deficitu a depreciací měny. Trend exportu sice za posledních 5 let mírně stoupal, to samé můžeme ale říci o trendu importu, který jej následoval v přímé úměře, saldo obchodní bilance tedy zůstává stále v záporných hodnotách (viz tabulka č. 7). V oblasti daní se stát snaží co nejvíce opatřeními zamezit daňovým únikům. Většina daní má obdobnou sazbu jako ty české, jen daň z příjmu má rozdílnou výši sazby i metodu aplikování. Přehled makroekonomických ukazatelů a jejich výše zpracoval zastupitelský úřad ČR v Akkře do následujících tabulek:

Základní makroekonomické ukazatele za posledních 5 let

NOMINÁLNÍ HDP/OBYVATELE (USD)				
2010	2011	2012	2013	2014
1 358	1 628	1 683	1 901	1 474

podle údajů IMF

Tabulka 3: Nominální HDP/obyvatele

(Zdroj: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/ghana-zakladni-charakteristika-teritoria-19148.html>)

¹ Článek je dostupný na <https://www.patria.cz/pravo/2260730/the-ease-of-doing-business-ceska-republika-skoncila-na-65-miste.html>

REÁLNÝ RŮST HDP (V %)				
2010	2011	2012	2013	2014
7,9	14,0	8,0	7,3	4,2

podle údajů IMF

Tabulka 4: Reálný růst HDP (v %)

(Zdroj: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/ghana-zakladni-charakteristika-teritoria-19148.html>)

MÍRA INFLACE (V %) PODLE INDEXU SPOTŘEBITELSKÝCH CEN				
2010	2011	2012	2013	2014
6,7	7,7	7,1	11,7	15,5

podle údajů IMF

Tabulka 5: Míra inflace (v %) podle indexu spotřebitelských cen

(Zdroj: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/ghana-zakladni-charakteristika-teritoria-19148.html>)

MÍRA NEZAMĚSTNANOSTI (V %)				
2010	2011	2012	2013	2014
4,2	4,2	4,2	4,6	-

podle údajů Světové banky

Tabulka 6: Míra nezaměstnanosti (v %)

(Zdroj: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/ghana-zakladni-charakteristika-teritoria-19148.html>)

OBCHODNÍ BILANCE ZA POSLEDNÍCH 5 LET (V MLD. USD)					
	2010	2011	2012	2013	2014
Vývoz	9,4	14,6	16,8	16,2	x
Dovoz	13,8	19,5	22,0	22,4	x
Saldo	-4,0	-4,9	-5,2	-6,2	x

Tabulka 7: Obchodní bilance

(Zdroj: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/ghana-zakladni-charakteristika-teritoria-19148.html>)

3.2.4. Politická oblast

V Ghaně se k podnikání příliš mnoho lidí neodvažuje kvůli špatným podmínkám pro chod společnosti, kterými sice nejsou daňová zatížení nebo omezení ze strany státu, ale především energetická krize, jež způsobuje výpadky elektrické energie, což je největší překážkou pro provoz společnosti. Více úspěšnými tedy bývají tzv. „malí podnikatelé.“

3.2.5. Technologická oblast

V dnešní době je vše snadnější, když máme k dispozici internet a všechny ty technické „vymoženosti.“ Nicméně jak jsem již zmínila v předchozím odstavci, výpadky energie způsobují potíže nejen podnikatelům, ale i běžným lidem. V koktejl baru naštěstí příliš mnoho techniky není třeba, takže se dá obejít i bez ní.

3.3. Porterův model pěti sil

Tento typ analýzy mi pomůže prozkoumat jak stávající konkurenci, tak případné potenciální konkurenty. Je důležité konkurenci neustále sledovat a reagovat stejně rychle na poptávku, změnu cen, akčních nabídek, dodavatelských podmínek apod. Další nezbytnou součástí této analýzy je posouzení hrozeb konkurence již existující, ale také nutno počítat s možným vznikem nové konkurence.

„Pro účely podnikatelského plánu postačí vymezení pěti zobecněných oblastí, v nichž je třeba posuzovat hrozby ze strany existující a možný vznik budoucí konkurence našeho podniku“ (Koráb, Režňáková, Peterka, 2007, s. 49). V zásadě jde o:

- **Vnitřní konkurenci**
- **Novou konkurenci**
- **Zpětnou integraci**
- **Dopředná integrace**
- **Riziko konkurence substitutů**

3.3.1. Vnitřní konkurence

Jelikož je Labadi beach jednou z nejnavštěvovanějších pláží, o hotely, bary a rychlá občerstvení zde není nouze. Většina hotelů má i své vlastní bary, na samotné pláži pak lze najít několik samostatných barů, které prodávají různý sortiment nápojů, především ovocných, alkoholických i nealkoholických, dokonce také pivo. Rychlá občerstvení nabízí místní suroviny jako například smažený yam, “chofi” a grilované ryby. Stávající konkurence je tedy vysoká.

3.3.2. Nová konkurence

Velká návštěvnost Labadi beach je jistě velkým lákadlem pro nové podnikatele, proto není pochyb o vstupu nové konkurence na trh. V takovém případě bude třeba sledovat ceny a nabídku konkurence, reagovat patřičnými marketingovými tahy v podobě různých akcí, slev a jiných lákadel pro zákazníky.

3.3.3. Zpětná integrace v dodavatelském řetězci

Riziko zvýšení konkurence ohrožuje naše potenciální zákazníky, kteří jsou pro podnik klíčoví, proto je třeba si je hýčkat a přesvědčit o tom, že mají důvod se k nám vracet. Můžeme říci, že spokojený zákazník zůstává věrným zákazníkem. Hodně také sázím na velkou návštěvnost Labadi beach nejen ze stran turistů ale i místních, hlavně kvůli veřejným akcím, oslavám a koncertům.

3.3.4. Dopředná integrace v odběratelském řetězci

Největší riziko týkající se dodavatelů spočívá v tom, že zde existuje spousta podvodných firem, které většinou požadují úhradu zboží předem, na což poctiví podnikatelé doplácí. V tomto případě je nezbytně nutné ověřovat identitu potenciálních dodavatelů. S ověřením identity napomáhají v Akkře různé instituce: zastupitelský úřad ČR v Akkře (Ghana) nebo místní úřady či specializované agentury.

3.3.5. Riziko konkurence substitutů

Toto riziko nejvíce připadá na hotelové bary, které mohou nabízet velmi podobný sortiment. Není ale vyloučeno, že zákazníci ohodnotí nabízený sortiment za příliš drahý a přejdou ke konkurenci. Nicméně si myslím, že velká soustředěnost turistů ocení něco tak exoticky nápaditého, třeba i podobného tomu, co znají ze svého města či okolí. Nelze však usnout na vavřínech a stále sledovat poptávku, ceny konkurence i dodavatelů, čas od času nabízený sortiment obměnit či přidat do nabídky něco nového.

3.4. SWOT analýza

Pro svoji univerzálnost je SWOT analýza nejčastěji používanou analýzou zhodnocení vnitřních a vnějších faktorů ovlivňujících podnik. Podstata této analýzy spočívá v identifikaci a posouzení budoucího podniku, tedy v klíčových silných (Strengths) a slabých (Weaknesses) stránkách podniku a klíčových příležitostech (Opportunities) a hrozbách (Threats) vnějšího prostředí.

„Silné a slabé stránky jsou v podstatě interní faktory, nad kterými máme určitou kontrolu a které samy o sobě můžeme ovlivňovat. Hrozby a příležitosti jsou externími vlivy, které samy o sobě neovlivníme, pouze na ně můžeme v rovině přizpůsobení záměru, resp. chování podniku, tak či onak reagovat“ (Koráb, Režňáková, Peterka, 2007, s. 48).

K přehlednému zpracování této analýzy jsem zvolila způsob matice, která zachycuje faktory ovlivňující koktejl bar:

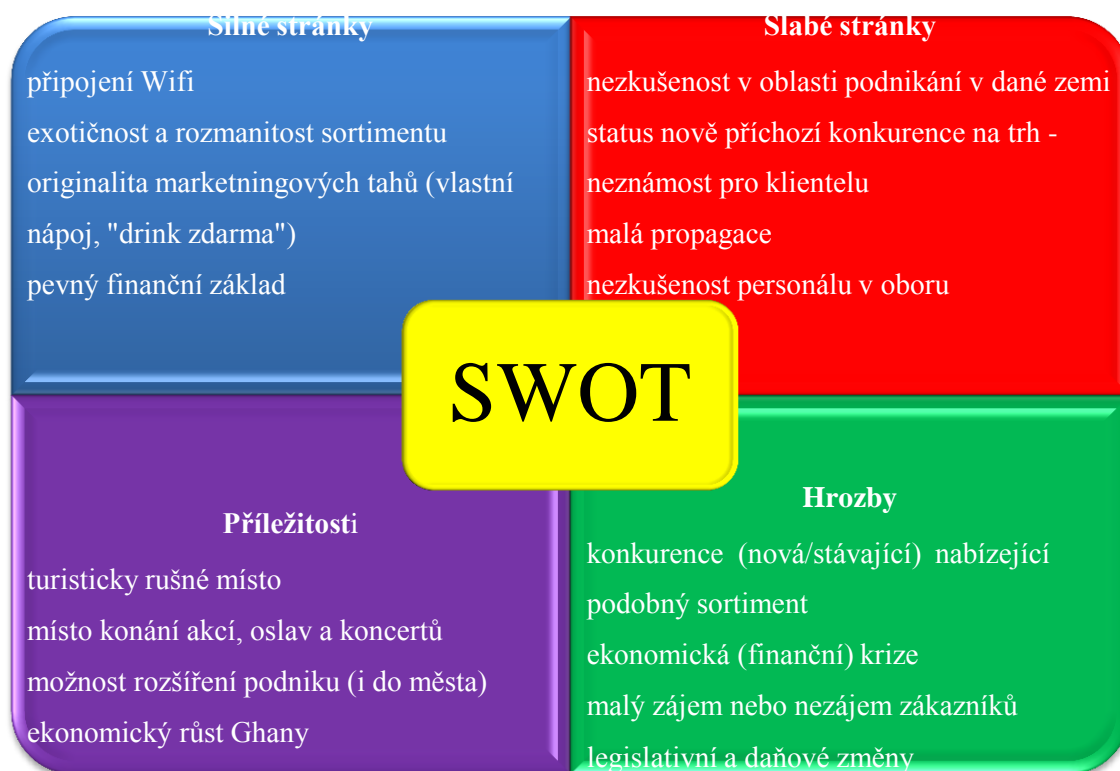


Schéma 6: SWOT matice koktejl baru

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2016)

4. VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Poslední část této bakalářské práce navazuje na části předchozí. Pomocí informací obsažených v teoretických východiscích práce jsem vypracovala návrhy řešení spojené se začátkem podnikatelské činnosti. Podklady vyplývající z analýz provedených v předchozí části rovněž posloužily jako opěrné pilíře pro výsledné zpracování dané problematiky. Ze všeho nejdříve bylo nutné zvolit formu podnikání, přiblížit budoucí podnik a jeho provozní plán, dále vykalkulovat náklady spojené se zahájením podnikání, na což navazuje tvorba cen produktů. Na základě těchto výpočtů bylo možné provést analýzu bodu zvratu a v neposlední řadě i analyzovat možná rizika a jejich řešení. Pro lepší představivost a orientaci jsou všechny výpočty uvedeny jak v měně místní Ghana Cedi (dále jen GHC), tak v korunách českých (dále jen Kč).

4.1. Forma podnikání

Rozhodla jsem se podnikat na základě živnostenského oprávnění, které získám zde, v České republice, a které v Ghaně předložím přeložené do anglického jazyka příslušnému úřadu. Protože jsem se rozhodla plnit zároveň i funkci účetní, budu vlastnit oprávnění celkem dvě – první, dokazující způsobilost v oboru barman-číšník, druhé, dokazující způsobilost v oboru účetnictví a daní.

4.2. Popis podniku

Nyní Vám představím základní informace o podniku, a to zejména jeho název, nabídku prodávaného sortimentu, kapacitu baru a prostory, kde bude umístěn.

4.2.1. Název

Koktejl bar ponese název **Hell bar**. Jedná se o název smyšlený, který nemá s ničím žádnou souvislost. Nicméně tento název zní tajemně a nebezpečně, což je v dnešní době dost oblíbený trend, a sám o sobě láká k návštěvnosti.

4.2.2. Nabídka

Nabízený sortiment bude tvořen především míchanými alkoholickými i nealkoholickými nápoji, ale také nápoji běžně dostupnými v podobných podnicích. K nápojům zákazníci obvykle požadují i menší slané pochutiny v podobě Chipsů, Arašídů, tyčinek apod. Zvažují také místní oblíbené pochutiny jako smažený yam nebo grilované ryby.

4.2.3. Prostory

Bar bude umístěn v již postaveném přístřešku, přičemž část posezení bude rovněž pod přístřeškem a část posezení přímo na písku se slunečnicovými deštníky. Počet míst k sezení pod přístřeškem a pod širým nebem se bude měnit podle aktuálního období. Celkový počet míst k sezení 50. Výhodou umístění na pláži je, že v případě nutnosti expanze lze jednoduše přidat místa k sezení.

4.3. Provozní plán

Hell bar bude otevřen od 1. září, neboť období dešťů, které trvá od začátku června do konce srpna, je skvělou příležitostí pro výstavbu. Podnik pak může zahájit činnost s příchodem slunečného teplého počasí.

4.3.1. Otevírací doba

Otevírací doba (viz tabulka č. 8) bude zpočátku stanovena na každý den v týdnu, přičemž o víkendech bude o 2 hodiny delší a v případě koncertů a oslav se přizpůsobí dané akci. Až se bar dostane do povědomí zákazníků a bude možno zanalyzovat denní návštěvnost, může být otevírací doba upravena.

OTEVÍRACÍ DOBA HELL BARU	
Pondělí - Čtvrtek	14:00 – 24:00
Pátek - Neděle	16:00 – 04:00

Tabulka 8: Otevírací doba Hell baru

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2016)

4.3.2. Personál

Hell bar bude mít jednu majitelku, která jej založila. Ta bude jak dohlížet na chod podniku, tak plnit funkci barmanky. Během týdne se vystřídají dvě směny, provoz bude tedy rozdělen na krátký a dlouhý týden. Počet zaměstnanců celkem bude 6 – barmani-číšníci.

Jak již bylo zmíněno v předchozím odstavci, majitelka bude dohlížet na chod podniku nejen zvenčí, ale i zevnitř. Kromě toho se rozhodla vést si daňovou evidenci příjmů a výdajů, a protože je v tomto směru vystudovaná, není třeba zaměstnávat další osobu.

Barmani-číšníci budou mít na starost přípravu nápojů a obsluhu zákazníků. S přípravou nápojů je spojena i čistota a pořádek na pracovišti, při obsluze je vyžadována ochota, milé chování a pozitivní nálada. Prostor baru není příliš velký, proto není třeba zaměstnávat osobu na úklid, ten bude náplní zaměstnanců po skončení pracovní doby.

4.4. Rozpočet peněžních prostředků a náklady spojené se zahájením podnikání

Jen nutné zjistit, zda bude mít zakladatelka dostatek finančních prostředků na zaplacení všech nákladů, nebo bude nucena požádat banku o úvěr, který by pokryl zbývající část nákladů spojených se zahájením podnikání. Provedený odhad těchto nákladů zobrazuje tabulka č. 9, která je sestavena na základě údajů kapitoly „4.7. Kalkulace nákladů spojených se zahájením podnikání.“

4.4.1. Náklady spojené se zahájením podnikání

Tyto náklady zahrnují nejen veškeré činnosti bezprostředně předcházející zahájení podnikání, ale také náklady kalkulované na první měsíc provozu.

NÁKLADY SPOJENÉ SE ZAHÁJENÍM PODNIKÁNÍ		
Druhy nákladů	(KČ)	(GHC)
Náklady na výstavbu	61 000	9 977
Náklady na vybavení	70 430	11 519
Provozní náklady (za první měsíc)	12 770	2 089
Mzdové náklady (za první měsíc)	52 200	8 538
Ostatní náklady	168 600	27 576
Celkem	365 000	59 699

Tabulka 9: Celkové náklady spojené se zahájením podnikání

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2016)

4.4.2. Rozpočet peněžních prostředků

Zakladatelka má k dispozici hotovost naspořenou díky účtu stavebního spoření ve výši 500.000 Kč (81.780 GHC), dále účet spořicí u Komerční banky s částkou 200.000 Kč (32.712 GHC) a druhý účet spořicí – ING konto – ve výši 50.000 Kč (8.178 GHC). Rozpočet peněžních prostředků tedy celkově činí 750.000 Kč, tj. 122.670 GHC (viz tabulka č.11). Veškeré počáteční náklady budou pokryty právě z větší části těchto prostředků, zbytek prostředků poslouží jako finanční rezerva a pro zaplacení pojištění podniku před možnými nahodilými událostmi.

ROZPOČET PENĚŽNÍCH PROSTŘEDKŮ		
Peněžní prostředky	(KČ)	(GHC)
Peněžní prostředky v hotovosti	500 000	81 780
Spořicí účet KB	200 000	32 712
Spořicí účet ING konto	50 000	8 178
Celkem	750 000	122 670

Tabulka 10: Rozpočet peněžních prostředků celkem

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2016)

4.5. Zdroje financování podnikatelského záměru

Rozhodne-li se podnikatel financovat svůj záměr ze zdrojů cizího kapitálu, má v Akkře na výběr asi z dvaceti různých bank a společností zabývajících se spořením a půjčováním peněžních prostředků. Výhodnější podmínky nabízí banky, ačkoliv výše úroků je oproti bankám v České republice téměř dvojnásobná.

Pro srovnání jsem si záměrně vybrala ghanskou banku nabízející nejnižší úrok a jednu českou banku nabízející nejvyšší úrok, díky čemuž lze přehledně určit, u které banky by bylo výhodnější čerpat úvěr.

SROVNÁNÍ ÚVĚŘŮ (ÚDAJE (KČ))		
	Bank of Baroda	ČSOB
Způsob splácení	konstantní úmor	konstantní úmor
Výše dluhu (Kč)	354 560	354 560
Doba splácení úvěru	5 let	5 let
Výše úroku (%)	15,61	11,9
První splátka (Kč)	124 834	111 829
Ostatní poplatky (ročně)	x	1 500

Tabulka 11: Srovnání úvěrů (údaje (KČ))

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2016)

SROVNÁNÍ ÚVĚŘŮ (ÚDAJE (GHC))		
	Bank of Baroda	ČSOB
Způsob splácení	konstantní úmor	konstantní úmor
Výše dluhu (GHC)	57 991	57 991
Doba splácení úvěru	5 let	5 let
Výše úroku (%)	15,61	11,9
První splátka (GHC)	20 418	18 291
Ostatní poplatky (ročně)	x	245

Tabulka 12: Srovnání úvěrů (údaje (GHC))
(Zdroj: Vlastní zpracování, 2016)

Za daných podmínek by bylo výhodnější čerpat úvěr z jakékoliv banky nabízející nižší úrokovou míru, a protože by se jednalo o transakce prováděné ze třetí země, je nutné počítat i s kurzovními poplatky. Zakladatelka však má dostatek vlastních zdrojů financování, proto nebude třeba financovat podnikatelský záměr ze zdrojů cizích.

4.6. Vyhodnocení návratnosti investice

Každého investora pochopitelně zajímá doba, za kterou se mu určitá investice vrátí, a protože zahájení ekonomické činnosti bez pochyby patří do oblasti investování, podnikatel (investor) musí posoudit, zda se mu investice vyplatí a za jak dlouho dojde k návratu peněžních prostředků do ní vložených.

K výpočtu nám poslouží jednoduchý vzorec, který definuje průměrnou dobu návratnosti (t) jako podíl počáteční investice a průměrných ročních výnosů, tedy:

$$t = \frac{\text{počáteční investice}}{\text{průměrné roční výnosy}}$$

Po dosazení do vzorce vznikne následující vztah:

$$\begin{array}{ll} \text{(KČ):} & \text{(GHC):} \\ t = \frac{365\,000}{1\,586\,250} & t = \frac{59\,699}{259\,446} \\ & \underline{t \cong 0,23 \text{ let}} \end{array}$$

V tomto případě se peněžní prostředky vložené do investice podnikatelského záměru vrátí přibližně za 1/4 roku.

4.7. Kalkulace nákladů spojených se zahájením podnikání

V následujících tabulkách jsou uvedeny podrobné kalkulace nákladů vniklých ještě před samotným zahájením podnikatelské činnosti a náklady prvního měsíce podnikání, jejichž součty a celkovou výši zobrazuje tabulka č. 9 v kapitole „4.4. Rozpočet peněžních prostředků a náklady spojené se zahájením podnikání.“

Pozn.: Výše nákladů je sice stanovena podle skutečných cen na trhu, ale stále se jedná o pouhý odhad. A komu se zdají některé náklady příliš nízké, nemýlí se, poněvadž v porovnání s Českou republikou má Ghana opravdu levnější produkty.

NÁKLADY NA VÝSTAVBU BARU		
Nákladové položky	(KČ)	(GHC)
Barový pult	38 600	6 313
Police na sklenice, láhve	16 800	2 748
Montážní práce	5 600	916
Celkem	61 000	9 977

Tabulka 13: Náklady na výstavbu baru

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2016)

NÁKLADY NA VYBAVENÍ BARU		
Nákladové položky	(KČ)	(GHC)
Výbava – bar (sklenice, šálky, shakery, tácy apod.)	10 630	1 739
Nábytek (židle, stoly, slunečníky)	35 100	5 741
Elektrické spotřebiče (ledničky, chladničky, varná konvice atd.)	23 300	3 811
Ostatní náklady (svíčky, ubrousky apod.)	1 400	229
Celkem	70 430	11 520

Tabulka 14: Náklady na vybavení baru

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2016)

V této části se mi opět naskytla příležitost porovnat dvě varianty ovlivňující výši počátečních nákladů.

Varianta A

První možnost umístění podniku se jeví jako strategicky i finančně nejvýhodnější, ačkoliv nese větší podnikatelské riziko než varianty ostatní. Výstavba baru bude provedena přímo na Labadi beach do volného prostoru již existujícího přístřeší, ve kterém je zabudován bar s rychlým občerstvením a různými druhy nápojů. Majitel tohoto přístřeší si účtuje měsíčně za pronájem 2.200 Kč (GHC 360), plus spotřeba vody a elektřiny, jejichž cena se odvíjí od spotřebovaného množství.

A. PROVOZNÍ NÁKLADY BARU		
Druhy nákladů	(KČ)	(GHC)
Nájemné	2 200	360
Spotřeba elektřiny	6 100	998
Spotřeba vody	3 050	499
Wifi připojení	920	150
Kancelářské potřeby	500	82
Celkem	12 770	2 089

Tabulka 15: Provozní náklady baru – varianta A

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2016)

Varianta B

Další možností je pronajmout si prostory v městské části sousedící s pláží, kde si majitelé účtují za měsíční pronájem v průměru 3.057 Kč, v přepočtu na místní měnu GHC 500. Je třeba být ale obezřetný a raději si domluvit schůzku na prohlédnutí prostorů, protože některé prostory jsou již vybaveny potřebným nábytkem a zařízením, jiné je třeba dovybavit, jiné zcela neodpovídají parametrům a i přesto jsou nabízeny za stejnou cenu.

Výhodnější samozřejmě bude pronájem již zařízených prostor, které bych případně upravila nebo dovybavila podle svých představ. Ve svých kalkulacích počítám, že zmíněné prostory mají sociální zařízení, proto jsou provozní náklady vyšší než v předchozí variantě.

Čím hlouběji bychom šli směrem do centra, tím by byla cena nájemného vyšší.

B. PROVOZNÍ NÁKLADY BARU		
Druhy nákladů	(KČ)	(GHC)
Nájemné	3 057	500
Spotřeba elektřiny	6 100	998
Spotřeba vody	5 050	826
Wifi připojení	920	150
Kancelářské potřeby	500	82
Celkem	15 627	2 556

Tabulka 16: Provozní náklady baru – varianta B

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2016)

Z uvedených variant A a B se mi jeví jako nejvýhodnější varianta A, která obnáší nejnižší náklady a vyhlíží výhodnou strategickou pozicí. Varianta B však nezůstává bez povšimnutí, neboť ji lze využít v případě expanze podniku, popřípadě jako alternativní řešení v případě selhání první varianty.

Jak již bylo zmíněno v úvodu kapitoly č. „4 Vlastní návrhy řešení,“ obsluhovat zákazníky bude celkem šest personálních pracovníků na pozici barman-číšník, kteří se v týdně vystřídají ve dvou směnách. Peněžní ohodnocení za jednu odpracovanou hodinu činí 8,18 GHC, tedy 50 Kč, což vůči poměrům v Ghaně vychází velmi vstřícně. Podle délky denní směny vyplývající z otevírací doby (viz tabulka č. 8) připadá na každého zaměstnance k odpracování celkem 174 hodin za měsíc.

MZDOVÉ NÁKLADY BARU (KČ)					
Pozice	Počet odprac. h za měsíc	Kč/h	HM za měsíc	Počet zaměstnanců	HM celkem
Barman-číšník	174	50	8 700	6	52 200
Celkem					52 200

Tabulka 17: Mzdové náklady baru (KČ)

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2016)

MZDOVÉ NÁKLADY BARU (GHC)					
Pozice	Počet odprac. h za měsíc	GHC/ h	HM za měsíc	Počet zaměstnanců	HM celkem
Barman-číšník	174	8,18	1 423	6	8 538
Celkem					8 538

Tabulka 18: Mzdové náklady baru (GHC)

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2016)

OSTATNÍ NÁKLADY BARU		
Druhy nákladů	(KČ)	(GHC)
Nákup počátečních zásob	168 600	27 576
Celkem	168 600	27 576

Tabulka 19: Ostatní náklady baru

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2016)

Pozn.: Zásoby budou doplňovány podle potřeby. Odhad průměrných nákladů na nákup zásob činí měsíčně Kč 60.000,- (GHC 9.814).

4.8. Cenová tvorba

Provoz koktejl baru, příprava míchaného nápoje a jeho následné servírování nápoje se řadí mezi hostinskou činnost, je tak službou podniku pro zákazníky. Tvorba cen se proto musí odvíjet od strategie cenové tvorby pro služby. Nejvhodnější a také nejpoužívanější strategií je cenová tvorba orientovaná na náklady, která stanoví cenu služby jako součet nákladů přiřazených na výrobek a ziskové přírážky. I přes zvolenou strategii je nutné sledovat poptávku a konkurenční ceny a patřičným způsobem reagovat.

Protože koktejl bar bude nabízet velmi široký sortiment nápojů různých cen i objemů, k výpočtům odhadovaných výnosů mi poslouží **průměrná cena za jeden koktejl**, která se stanoví váženým aritmetickým průměrem cen všech nabízených koktejlů.

Základem pro výpočet této ceny jsou ceny jednotlivých koktejlů a jejich celkový počet. Ze sestaveného nápojového lístku poslouží následující informace (viz tabulka č.20, příp. tabulka č. 21):

Druh nápoje	Množství nabízených nápojů (ks)	Cena za jeden nápoj (Kč)	Součet cen nabízených nápojů (Kč)
Party koktejl (5-8)	5	559	2 795
Party koktejl (4)	6	239	1 434
Party koktejl (3)	5	159	795
Nealkoholické koktejly	8	59	472
Rychlo-koktejly	5	59	295
Koktejly s vodkou	13	79	1 027
Koktejly s rumem	4	89	356
Peklo-koktejly	6	99	594
Exclusive koktejly	3	149	447
Celkem	55	x	8 215

Tabulka 20: Základ pro výpočet průměrné ceny jednoho koktejlů (Kč)
(Zdroj: Vlastní zpracování, 2016)

Druh nápoje	Množství nabízených nápojů (ks)	Cena za jeden nápoj (GHC)	Součet cen nabízených nápojů (GHC)
Party koktejl (5-8)	5	91,43	457,15
Party koktejl (4)	6	39,09	234,54
Party koktejl (3)	5	26,01	130,05
Nealkoholické koktejly	8	9,65	77,20
Rychlo-koktejly	5	9,65	48,25
Koktejly s vodkou	13	12,92	167,96
Koktejly s rumem	4	14,56	58,24
Peklo-koktejly	6	16,19	97,14
Exclusive koktejly	3	24,37	73,11
Celkem	55	x	1 343,64

Tabulka 21: Základ pro výpočet průměrné ceny jednoho koktejlu (GHC)
(Zdroj: Vlastní zpracování, 2016)

Výpočet průměrné ceny (P) jednoho koktejlu:

$$P = \frac{8\,215}{55} \quad \underline{\underline{P \cong 149,40 \text{ Kč}}}$$

$$P = \frac{1\,343,64}{55} \quad \underline{\underline{P \cong 24,43 \text{ GHC}}}$$

Z výpočtu vyplývá, že průměrná cena jednoho koktejlu činí přibližně GHC24,43, tedy **149,40 Kč**.

4.9. Analýza bodu zvratu

Pro analýzu bodu zvratu je nutné znát náklady a výnosy podniku za určité období. K sestrojení grafu by se jistě daly použít i náklady již vykalkulované v kapitole „4.4. Rozpočet peněžních prostředků a náklady spojené se zahájením podnikání,“ nicméně se jedná o počáteční náklady, které jsou vždy vysoké, a proto by mohly zkreslovat údaje.

Z tohoto důvodu jsem sestavila tabulku novou zahrnující odhad měsíčních nákladů (tabulka č. 22):

MĚSÍČNÍ FIXNÍ NÁKLADY BARU		
Druhy nákladů	(KČ)	(GHC)
Náklady na materiál, zboží	60 000	9 814
Mzdové náklady	52 200	8 538
Provozní náklady	13 000	2 126
Ostatní náklady	5 000	818
Celkem	130 200	21 295

Tabulka 22: Měsíční fixní náklady baru

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2016)

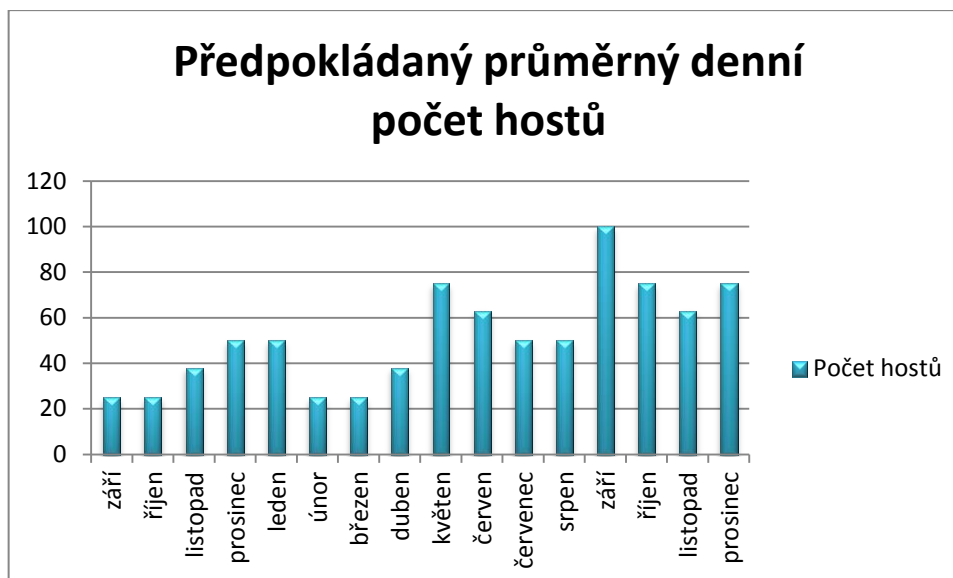
Abychom mohli určit průměrné výnosy za jeden kalendářní měsíc, potřebujeme nejprve určit průměrné výnosy za jeden den, k čemuž nám poslouží vzorec *počet míst k sezení x průměrná útrata x průměrná denní obsazenost*.

Počet míst k sezení: 50

Průměrná útrata 1 zákazníka: 3 nápoje x prům. cena koktejlů 149,40 Kč = 448,20 Kč
(3 nápoje x prům. cena koktejlů 24,43 GHC = 73,29 GHC)

Průměrná denní obsazenost 1 židle: odvíjí se od ročního období a turistického ruchu

Očekávanou denní obsazenost v prvních měsících podnikání a následujícího roku vykresluje následující graf:



Graf 2: Předpokládaný průměrný denní počet hostů v prvních měsících podnikání

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2016)

Pozn.: Graf byl sestaven na základě konzultace s majitelem jednoho z nejúspěšnějších koktejl barů v Brně, s ohledem na místo vybrané pro podnikatelskou činnost, roční období i turistický ruch Labadi beach.

Podle výše uvedeného vzorce lze sestavit tabulku odhadovaných tržeb za první čtyři měsíce prvního roku podnikání a následujícího roku podnikání:

ODHADOVANÉ TRŽBY ZA JEDNOTLIVÉ KALENDÁŘNÍ MĚSÍCE		
Měsíc (*)	Tržby (Kč)	Tržby (GHC)
Září (1)	336 150	54 981
Říjen (1)	336 150	54 981
Listopad (1)	504 225	82 471
Prosinec (1)	672 300	109 961
Leden (2)	672 300	109 961
Únor (2)	336 150	54 981
Březen (2)	336 150	54 981

Duben (2)	504 225	82 471
Květen (2)	1 008 450	164 942
Červen (2)	840 375	137 451
Červenec (2)	672 300	109 961
Srpen (2)	672 300	109 961
Září (2)	1 344 600	219 922
Říjen (2)	1 008 450	164 942
Listopad (2)	840 375	137 451
Prosinec (2)	1 008 450	164 942

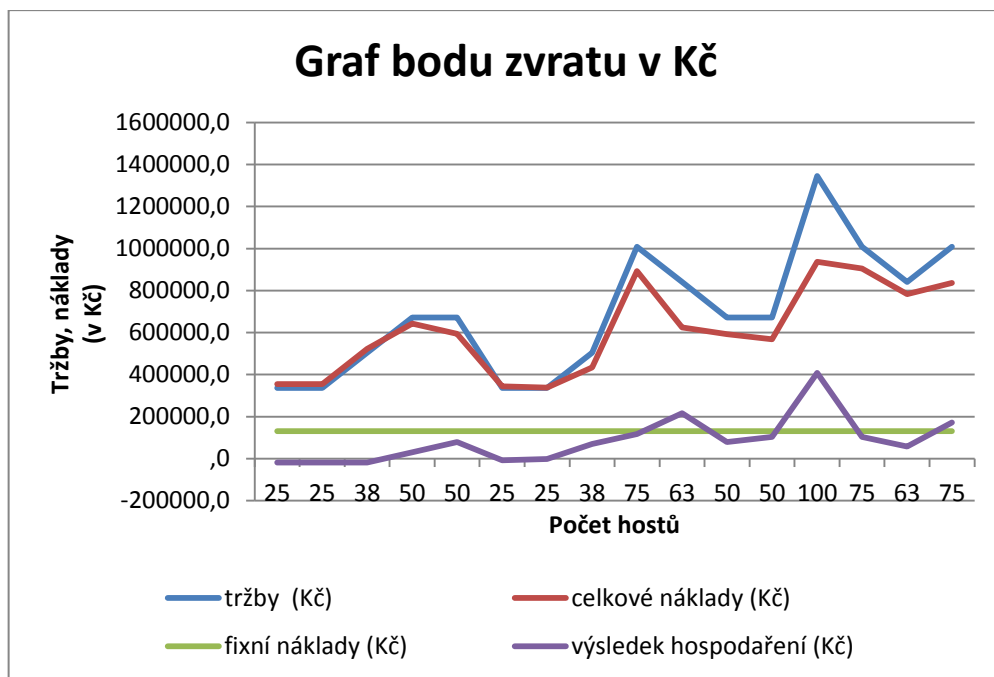
Tabulka 23: Odhadované tržby za jednotlivé kalendářní měsíce
(Zdroj: Vlastní zpracování, 2016)

Pozn.: (*) Číslo v závorce označuje rok podnikání. Např. Září (1) znamená období září prvního roku podnikání.

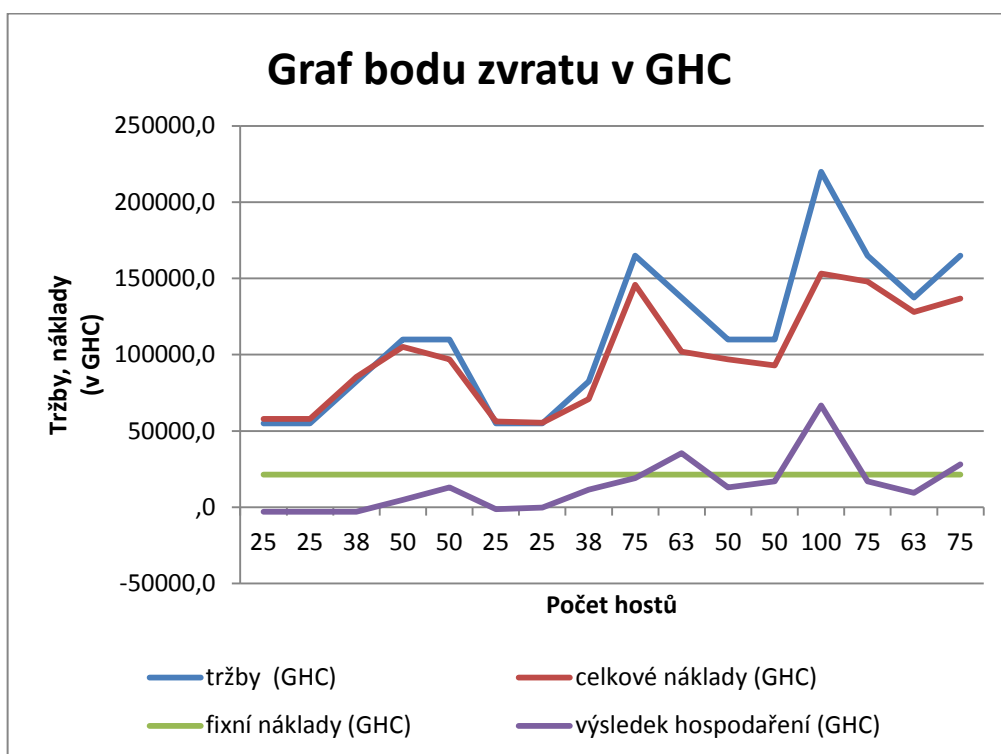
Z odhadu vypočtených tržeb a odhadu výše nákladů nyní můžeme sestavit graf bodu zvratu, který nám určí, při jaké návštěvnosti se tržby budou rovnat nákladům.

Popisky vodorovných os označují očekávanou návštěvnost baru v prvních měsících podnikání, která vychází z očekávané návštěvnosti podle grafu č. 2.

Popisky svislých os udávají výši tržeb a nákladů v Kč (viz graf č. 3) a výši tržeb a nákladů v GHC (viz graf č. 4).



Graf 3: Bod zvratu (Kč)
(Zdroj: Vlastní zpracování, 2016)



Graf 4: Bod zvratu (GHC)
(Zdroj: Vlastní zpracování, 2016)

Z grafů můžeme vyčíst, že hospodářský výsledek v prvních měsících podnikání vykazuje ztrátu, případně nižší zisk. Výše hospodářského výsledku se značně odvíjí od ročního období a turismu. S nejvyšší ztrátou počítám ze začátku podnikání z důvodu vysokých počátečních nákladů, naopak nejvyšší zisk připadá na období května a září, kdy přijíždí nejvíce turistů a lidí na dovolenou apod. Na úroveň hodnoty nákladů se tržby dostanou v období, kdy dosáhne průměrná návštěvnost asi 50 hostů za den, což podle předběžných odhadů nastane ve čtvrtém měsíci podnikání – Prosinec (1).

4.10. Analýza rizik

Každá ekonomická činnost nese podnikatelské riziko. Podnikatel si musí být vědom existence různých rizik, být připraven jim čelit, pakliže daná situace nastane, vědět jak se zachovat a řešit problém.

4.10.1. Rizika a návrhy jejich řešení

1) Ekonomická (finanční) krize

- Ekonomická krize je součástí každého hospodářského cyklu státu. Může mít jak kratší, tak i delší průběh, v závislosti na ekonomice a vyspělosti země.

• Návrhy řešení

Protože jde o cyklus, není možné krizi nějak zabránit, ale pouze předcházet ve smyslu průběžného odkládání úspor, vytváření rezerv, které by mohly v období krizí pokrýt některé náklady. Mimo to by bylo vhodné přijmout i úsporná opatření, která by snížila náklady podniku (např. zkrácením pracovní doby, tedy i doby odběru elektrické energie, tím snížení mzdových nákladů, popř. omezení nabídky apod.).

2) Vstup nové konkurence

- Stejně jako náš podnik, přistupují na trh stále nové konkurenční subjekty, které nás sice přímo neohrožují, ale také nelze jejich existenci úplně přehlížet. Přece jen, by mohly získat větší zájem zákazníků a ohrozit tím rentabilitu našeho podniku.

- Návrhy řešení

V případě, že na trh přijde nová konkurence se stejným nebo podobným typem oboru podnikání, je vhodné sledovat její ceny, případně se jim přizpůsobit, nalákat zákazníky na různé akce (např. 1+1 zdarma), atraktivní výzvy (např. umíchání vlastního nápoje), udržet si stálou klientelu (např. poukázky).

3) Malý zájem nebo nezájem zákazníků

- Nezájem o produkty ze strany zákazníků má vždy nějaké odůvodnění. Důvodem může být nedostatek finančních prostředků, neatraktivnost produktů, nedůvěra v produkty v důsledku jejich neznámosti apod.

- Návrhy řešení

Nejprve je nutné zjistit příčiny, proč zákazníci nemají zájem o produkty. Nabízí se tedy možnost anonymního dotazníku rozdávaného přímo v podniku a jeho okolí. Byl-li by příčinou malého zájmu či nezájmu o produkty nedostatečný finanční obnos zákazníků, bylo by nutné ceny snížit. Neatraktivita produktů vyžaduje nové výrobní postupy přípravy, obměnu image či rovnou nové produkty.

4) Přírodní katastrofy

- I příroda si vybírá své, nikdy nevíme, co se může přihodit. Protože bude Hell bar umístěn na pobřeží oceánu v oblasti tropických teplot, je nezbytné zvážit i riziko přírodních katastrof.

- Návrhy řešení

Proti většině přírodních katastrof již dnes existuje produkt pojišťoven, který v případě pojistné události hradí pojistníkovi plnění. Pro Hell bar bude nejvhodnější pojistit se proti vodní katastrofě, pojištění proti požáru (zkratu elektřiny v důsledku přehřátí elektrických spotřebičů), případně také pojištění při vandalismu apod.

5) Legislativní a daňové změny

- Změna legislativy a daňových sazeb je asi pro každého podnikatele nepříjemnou záležitostí, ale stát provádí tyto změny z důvodu zlepšení ekonomické i politické situace státu jako celku.

- Návrhy řešení

Abychom nebyli překvapeni například ze špatně podaného přiznání k dani nebo zvýšených cen některého zboží, či zbytečně nedostali k úhradě sankce za neplnění podnikatelských povinností, musíme stále sledovat změny týkající se daní a zákonů.

4.10.2. Matice hodnocení rizik

Matice hodnocení rizik spočívá v posouzení pravděpodobnosti výskytu rizika a intenzity negativního dopadu. Následující tabulka zobrazuje matici hodnocení rizik Hell baru, kdy rizika spadající do tmavě modrého pole jsou pro podnik alarmující a podněcující tak k přijmutí okamžitého opatření, rizika ve světle modrém poli sice nevyžadují okamžité opatření, ale je třeba „být o krok na před“ a tedy být připraven k realizaci potřebného opatření a nakonec rizika v bílém poli, která pro bar nepředstavují vůbec žádné ohrožení.

MATICE HODNOCENÍ RIZIK HELL BARU					
Pravděpodobnost výskytu rizika	Intenzita negativních dopadů				
	VM	M	S	V	VV
VV					
V			R1	R3	
S		R4	R2		
M					
VM	R5				

Tabulka 24: Matice hodnocení rizik Hell baru

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2016)

4.10.3. Stupeň závažnosti a pravděpodobnost výskytu rizik

K posouzení významnosti rizik jsem zvolila základní formu hodnocení, která spočívá v kvalitativním hodnocení těchto rizik na základě jejich matice. Základní forma hodnocení rizik používá slovní označení jak pro stupeň závažnosti daného rizika, tak i pro pravděpodobnost výskytu tohoto rizika. Význam zkratk kvalitativního hodnocení rizik naleznete v tabulce č. 25.

KVALITATIVNÍ HODNOCENÍ RIZIK		
Riziko	Stupeň závažnosti	Pravděpodobnost výskytu
R1 – Ekonomická krize	V	S
R2 – Vstup nové konkurence	S	S
R3 – Malý zájem nebo nezájem zákazníků	V	V
R4 – Přírodní katastrofy	S	M
R5 – Legislativní a daňové změny	VM	VM

Tabulka 25: Kvalitativní hodnocení rizik

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2016)

KVALITATIVNÍ HODNOCENÍ RIZIK - VYSVĚTLIVKY	
Stupeň závažnosti, pravděpodobnost výskytu	Vysvětlivka
VV	Velmi vysoké
V	Vysoké
S	Střední
M	Malé
VM	Velmi malé

Tabulka 26: Kvalitativní hodnocení rizik - vysvětlivky

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2016)

ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo navrhnutí podnikatelského záměru pro založení koktejl baru v Akkře (Ghana). Možná se ptáte, proč jsem si vybrala podnikat zrovna v Africe. Sama asi nedokáži přesně odpovědět. Důvodem může být podpora ekonomického rozvoje Afriky, který je v poslední době na vzestupu, nebo touha po poznání něčeho odlišného od českého či evropského trhu, nebo možná jen pouhý experiment a zvědavost z mé strany. Tak či tak tento návrh může sloužit jako vodítko k realizaci ekonomické činnosti.

Jak bylo již zmíněno v úvodní části, hlavním cílem této bakalářské práce bylo sestavení podnikatelského plánu pro založení koktejl baru. Jedním z vedlejších cílů byla i analýza mikroprostředí a makroprostředí lokality, kde bude podnik umístěn. Nejdříve jsem charakterizovala oblast vybranou pro podnikání, ke zkoumání makroprostředí mi pomohla SLEPT analýza, jejíž vyhodnocení zobrazuje spíše kladné hodnocení pro úspěšnost baru. Mikroprostředí z pohledu analýzy Porterova modelu pěti sil je konkurence stávající vysoká, nově přichozí pravděpodobná a bude třeba se připravit na rizika konkurence substitutů i dodavatelských řetězců. Ve SWOT matici převažují silné stránky nad slabými, ale také hrozby převyšují příležitosti. Ačkoliv se jedná o předběžnou analýzu, je nezbytné věnovat jejím výsledkům patřičnou pozornost.

Formu podnikání jsem zvolila živnostenské oprávnění. Samotnému provoznímu plánu, který obsahuje otevírací dobu a personální zajištění, předchází popis podniku včetně jeho nabídky a prostor. Na základě propočtů kalkulace nákladů spojených se zahájením podnikání lze posoudit, že rozpočet peněžních prostředků je dostatečně velký pro pokrytí těchto nákladů. Pomocí cenové tvorby jsem stanovila cenu jednotlivých nápojů, na jejichž základě bylo možné určit průměrné měsíční výnosy užitečné pro analýzu bodu zvratu, v níž jsou vykalkulovány rovněž průměrné měsíční náklady baru k sestavení grafu bodu zvratu. Poslední kapitola obsahuje rizikovou analýzu, která identifikovala možná rizika spojená s ekonomickou činností, a jejich následná řešení, jejich hodnocení v podobě matice rizik, stupeň závažnosti a pravděpodobnost výskytu rizik. Z výsledků této analýzy lze posoudit, že Hell bar musí být připraven na identifikovaná rizika patřičnými opatřeními.

Ghanská republika je demokratický stát, který spolupracuje s mnoha evropskými zeměmi včetně České republiky, s níž má dokonce uzavřeno několik smluv. Ačkoliv se Ghaně ekonomicky v posledních letech začalo dařit, stále převažuje množství importovaných surovin a produktů nad těmi exportovanými. Zrealizováním tohoto plánu vzniknou na trhu nová pracovní místa, a pokud se bude podniku dařit, jeho expanzí zrovna tak, což alespoň částečně ovlivní míru nezaměstnanosti.

Kromě snížení nezaměstnanosti může bar podpořit místní kulturu. Konec konců popíjení koktejlů s přáteli na pláži je také jistý druh kulturního vyžití a způsob trávení volného času. Do jisté míry by mohl podnik ovlivnit i cestovní ruch, neboť je záměrně umístěn na Labadi beach, která je jednou z nejoblíbenějších turistických destinací státu. V případě vzrůstu oblíbenosti a celkové ekonomické prosperity se nabízí možnost rozšíření podniku do města, kde již mnoho těchto zařízení existuje.

Hell bar tak bude přínosem pro ghanskou ekonomiku. Sice se nejedná o velký přínos, ale každopádně kroku směrem kupředu. A pokud tento malý krůček bude úspěšný, dodá impuls ostatním podnikatelům, kteří se do teď strachovali a neodvážili se zahájit svoji vlastní ekonomickou činnost kvůli zmíněným problémům, ekonomika dále poroste. Kromě toho bude mít realizace tohoto podnikatelského plánu i osobní přínos, zkušenost na zahraničním trhu ve třetí zemi, kterou pak mohu šířit a porovnávat s trhem českým.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Analýza bodu zvratu (Break Even Point Analysis). <https://managementmania.com> [online]. 2013, 23.06.2015 [cit. 2016-02-05]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/analyza-bodu-zvratu>

ČECHOVÁ, Alena. Manažerské účetnictví. Vyd. 1. Brno: Computer Press, c2006, vi, 182 s. ISBN 80-251-1124-5.

ČR. Nový občanský zákoník. In: Sbírka. 2012. Dostupné z: <http://zakony.centrum.cz/novy-obcansky-zakonik>.

ČR. Zákon o obchodních korporacích. In: Sbírka. 2012. Dostupné z: <http://zakony.centrum.cz/zakon-o-obchodnich-korporacich>.

ČR. Živnostenský zákon. In: Sbírka. 1991. Dostupné z: <http://zakony.centrum.cz/zivnostensky-zakon>.

FOTR, Jiří. Podnikatelský plán a investiční rozhodování. 2.přepř. a dopl.vyd. Praha: Grada Publishing, 1999, 214 s. ISBN 80-7169-812-1.

Ghana: Základní charakteristika teritoria, ekonomický přehled. ZASTUPITELSKÝ ÚŘAD ČR V AKKŘE. Businessinfo.cz [online]. 2015 [cit. 2016-03-04]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/ghana-zakladni-charakteristika-teritoria-19148.html>

HNILICA, Jiří a Jiří FOTR. Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 262 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2560-4.

HRADECKÝ, Mojmír a Miloš KONEČNÝ. Kalkulace pro podnikatele. 1. vyd. Praha: Prospektrum, 2003, 153 s. ISBN 80-717-5119-7.

KORÁB, Vojtěch, Mária REŽŇÁKOVÁ a Jiří PETERKA. Podnikatelský plán. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2007, 216 s.: il. ISBN 978-80-251-1605-0.

KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. Marketing. Překlad vyd. 6. Praha: Grada, c2004, 855 s. ISBN 978-80-247-0513-2.

Marketingový mix – jeho rozbor, možnosti využití a problémy. NĚMEC, Robert. [Http://robertnemec.com](http://robertnemec.com) [online]. 2001-2015 [cit. 2015-02-26]. Dostupné z: <http://robertnemec.com/marketingovy-mix-rozbor/>

NESSIM, Hanna a Robert H DODGE. Pricing: zásady a postupy tvorby cen. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1997, 203 s. ISBN 80-859-4334-4.

SCHOLLEOVÁ, Hana. Investiční controlling: jak hodnotit investiční záměry a řídit podnikové investice : investiční proces jako základ budoucí prosperity, nástroje a metody investičního controllingu, volba financování a technologie, monitoring průběhu investice a postaudit. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 285 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-2952-7.

VEJDĚLEK, Jiří. Jak založit nebo převzít podnik. Vyd. 1. Praha: Grada, 1997, 229 s. ISBN 80-716-9234-4.

WUPPERFELD, Udo. Podnikatelský plán pro úspěšný start. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2003, 229 s. ISBN 80-726-1075-9.

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Nelimitovaný rozpočet nákladů.....	31
Tabulka 2: Vysvětlivky schématu 4.....	39
Tabulka 3: Nominální HDP/obyvatele	48
Tabulka 4: Reálný růst HDP (v %).....	49
Tabulka 5: Míra inflace (v %) podle indexu spotřebitelských cen	49
Tabulka 6: Míra nezaměstnanosti (v %).....	49
Tabulka 7: Obchodní bilance	50
Tabulka 8: Otevírací doba Hell baru.....	56
Tabulka 9: Celkové náklady spojené se zahájením podnikání	57
Tabulka 10: Rozpočet peněžních prostředků celkem	58
Tabulka 11: Srovnání úvěrů (údaje (Kč))	58
Tabulka 12: Srovnání úvěrů (údaje (GHC))	59
Tabulka 13: Náklady na výstavbu baru	60
Tabulka 14: Náklady na vybavení baru	61
Tabulka 15: Provozní náklady baru – varianta A	62
Tabulka 16: Provozní náklady baru – varianta B	63
Tabulka 17: Mzdové náklady baru (Kč)	64
Tabulka 18: Mzdové náklady baru (GHC)	64
Tabulka 19: Ostatní náklady baru	64
Tabulka 20: Základ pro výpočet průměrné ceny jednoho koktejlu (Kč).....	65
Tabulka 21: Základ pro výpočet průměrné ceny jednoho koktejlu (GHC)	66
Tabulka 22: Měsíční fixní náklady baru	67
Tabulka 23: Odhadované tržby za jednotlivé kalendářní měsíce	69
Tabulka 24: Matice hodnocení rizik Hell baru	73
Tabulka 25: Kvalitativní hodnocení rizik	74
Tabulka 26: Kvalitativní hodnocení rizik - vysvětlivky	75

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Strategická pyramida.....	24
Obrázek 2: Marketingový mix	27
Obrázek 3: Bod zvratu	41
Obrázek 4: Bod zvratu => cena výrobku < variabilní náklady.....	41
Obrázek 5: Bod zvratu => omezená kapacita výroby nebo malý objem koupěschopné poptávky.....	42
Obrázek 6: Ghanská republika.....	45
Obrázek 7: Accra	45
Obrázek 8: Vzdálenost Kotoka International Airport a Labadi beach.....	46

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Kumulovaná cash flow	23
Graf 2: Předpokládaný průměrný denní počet hostů v prvních měsících podnikání.....	68
Graf 3: Graf bodu zvratu (KČ)	70
Graf 4: Graf bodu zvratu (GHC).....	70

SEZNAM SCHÉMAT

Schéma 1: Druhy živností.....	15
Schéma 2: Druhy obchodních korporací	17
Schéma 3: Vztah 4P a 4C	28
Schéma 4: Tvorba a realizace cenové strategie	39
Schéma 5: Analýza rizik	44
Schéma 6: SWOT matice koktejl baru	53

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Splátkový kalendář ČSOB	I
Příloha 2: Splátkový kalendář Bank of Baroda	II

Příloha 1: Splátkový kalendář ČSOB

ÚDAJE (KČ)				
Rok	Splátka	Úrok	Úmor	Zůstatek dluhu
0	x	x	x	350560
1	111829	41716,6	70112	280448
2	103485	33373,3	70112	210336
3	95142	25030	70112	140224
4	86798,7	16686,7	70112	70112
5	78455,3	8343,33	70112	0

ÚDAJE (GHC)				
Rok	Splátka	Úrok	Úmor	Zůstatek dluhu
0	x	x	x	57337,26
1	18290,6	6823,13	11467,5	45869,81
2	16926	5458,51	11467,5	34402,36
3	15561,3	4093,88	11467,5	22934,91
4	14196,7	2729,25	11467,5	11467,46
5	12832,1	1364,63	11467,5	0,01

Příloha 2: Splátkový kalendář Bank od Baroda

ÚDAJE (KČ)				
Rok	Splátka	Úrok	Úmor	Zůstatek dluhu
0	x	x	x	350560
1	124834,42	54722,42	70112	280448
2	113889,93	43777,93	70112	210336
3	102945,45	32833,45	70112	140224
4	92000,97	21888,97	70112	70112
5	81056,48	10944,48	70112	0

ÚDAJE (GHC)				
Rok	Splátka	Úrok	Úmor	Zůstatek dluhu
0	x	x	x	57337,26
1	20417,8	8950,35	11467,45	45869,81
2	18627,73	7160,28	11467,45	34402,36
3	16837,66	5370,21	11467,45	22934,91
4	15047,59	3580,14	11467,45	11467,46
5	13257,52	1790,07	11467,45	0,01